السلوك الإداري:

وخلفياته الاجتماعية



تأليف

د. قيس النوري

أستاذ في جامعة اليرموك

١٩٩٩

السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية

الدكتور

قيس محمد النوري

الطبعة الأولى

2016م / 1437 هـ



دار ومكتبة الكندي

للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2015/9/4570)

352.2
النوري، قيس محمد
السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، قيس محمد النوري، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2015
( ) ص.
ر.أ.: 2015/9/4570
الواصفات: /الإدارة// السلوك// التنظيم/

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جهة حكومية اخرى.

الطبعة الأولى

2016م / 1437 هـ



عمان – وسط البلد – تلفاكس : 4640597 6 962+
ص.ب 184248 عمان 11118 الأردن
dar_alkindi@yahoo.com

ISBN: 978-9957-599-56-0

المحتويات

تصدير الكتاب ٩

الفصل الأول

الإدارة بين النظرية والواقع ١٧
خلفية الإدارة الحديثة: ١٧
التنظيم الإداري: مفهوماً وواقعاً: ٢٠
الإدارة والنظرة التنظيمية المتجددة: ٢٢
نظرية التنظيم الإداري: ٢٥
مراجع الفصل الأول ٢٦

الفصل الثاني

الانثروبولوجيا والإدارة ٢٧
سمات المنظور الانثروبولوجي للإدارة: ٢٧
آفاق الانثروبولوجيا والإدارة ٣٢
تحديات ومعوقات الميدان الإداري: ٣٩
المجتمعات التقليدية والنامية ودينامية الإدارة ٤٨
مراجع الفصل الثاني ٧٥

الفصل الثالث

البحث العلمي والإدارة الاجتماعية المعاصرة ٧٧
خلفيات البحث الاجتماعي الحديث: ٧٧
أصناف بحوث الإدارة الاجتماعية: ٧٨
البحوث الاستطلاعية والسياسية الاجتماعية الإدارية: ٨٠
البحث كأداة لابتكار الأساليب الإدارية: ٨٤
أهمية المسح الاجتماعي في الإدارة الاجتماعية: ٨٨
المؤشرات الاجتماعية ومشكلات الإدارة: ٩٢
مراجع الفصل الثالث ٩٨

الفصل الرابع

التركيب الثقافي والإدارة ٩٩
الخلفية الثقافية للإدارة: ٩٩
أهمية عناصر الثقافة في الإدارة: ١٠٢
الإدارة بين التقاء وافتراق الثقافات: ١٠٥
البحوث الثقافية المقارنة والتنظيم الإداري: ١٠٩
مراجع الفصل الرابع ١٢٤

الفصل الخامس

المعايير والاتجاهات والعمليات الإدارية ١٢٥
الخلفية الاجتماعية للمعايير: ١٢٥
الاتجاهات المعيارية والواقع الإداري: ١٢٨

التنوع المعياري العالمي والأنساق الإدارية: ١٣٤
السمات الثقافية والتنظيم الإداري: ١٣٥

الفصل السادس

الإدارة واتخاذ القرارات ١٤٣
الإدارة في ضوء الطبقة الاجتماعية: ١٤٣
أصناف الصفوة الإدارية: ١٤٤
مراجع الفصل السادس ١٥٩

الفصل السابع

الإدارة والبيروقراطية ١٦١
تحديد مفهوم البيروقراطية: ١٦١
البيروقراطية والمجتمعات النامية: ١٦٦
بعض مشكلات البيروقراطية الحديثة: ١٦٨
التركيب الاجتماعي لكوادر الخدمة المدنية: ١٦٩
أدوار المفكرين في البيروقراطيات الإدارية: ١٨٣
الوجهان الإنساني والتكنولوجي للبيروقراطية: ١٩٠
مراجع الفصل السابع ٢٠٠

الفصل الثامن

التركيب الاجتماعي للمنظمة الإدارية ٢٠١
التنظيم الإداري كنسق: ٢٠١
العناصر الاجتماعية للتنظيم الإداري: ٢١٠

الإطار الاجتماعي للمسؤولية الإدارية: ٢١٦
مراجع الفصل الثامن ٢٢٢

الفصل التاسع

الإدارة في سياق الميول الشخصية ٢٢٣
مقدمة: ٢٢٣
صراعات الشخصية والتنظيم: ٢٢٥
بعض الاتجاهات السلوكية السلبية والتنظيم الإداري: ٢٣٠
العلاقة الجدلية بين حاجات الفرد والتنظيم: ٢٣٣
بعض نظريات العلاقة الثنائية: ٢٤٢
العلاقة الثنائية والتأثير الشخصي: ٢٥٢
مراجع الفصل التاسع ٢٥٦

الفصل العاشر

جماعات العمل والتنظيم ٢٥٧
أهمية جماعات العمل: ٢٥٧
أصناف جماعات العمل: ٢٦٢
تطور تضامن جماعات العمل ٢٧٠
معايير الجماعة: ٢٧٧
مراجع الفصل العاشر ٢٨٤

الفصل الحادي عشر

آثار التكنولوجيافي المؤسسات الادارية ٢٨٥
انساق تفاعل الانسان والآلة: ٢٨٦
الأنساق الاجتماعية التكنولوجية. ٢٨٩
التكنولوجيا وجماعات العمل: ٢٩٢
التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي: ٢٩٥
الأتمتة وآثارها في المنظمات الادارية: ٢٩٧
مراجع الفصل الحادي عشر ٣٠٢

الفصل الثاني عشر

القيادة الادارية وعملية التطوير ٣٠٣
مقدمة: ٣٠٣
منظورات القيادة الادارية ٣٠٤
أساليب القيادة في علاج المشكلات: ٣٠٨
الثقة وبعض أشكالاتها الدينامية. ٣١١
أدوار القيادة التنظيمية ٣١٣
الواقع التنموي للقيادة الادارية: ٣١٧
مراجع الفصل الثاني عشر ٣٢٣

الفصل الثالث عشر

التحديث الاداري والتعليم والتأهيل.................. ٣٢٥
الكفاءة الادارية وفن التعلم:.................. ٣٢٥
المذاهب النظرية عن التعلم:.................. ٣٢٩
شروط التأهيل والتعليم المهني:.................. ٣٣٤
بعض خطوات التدريب والتأهيل:.................. ٣٣٩
بعض التصورات التقويمية عن برامج التأهيل:.................. ٣٤٣
أساليب التدريب المختبري والتجريبي:.................. ٣٤٦
مراجع الفصل الثالث عشر.................. ٣٥٩

تصدير الكتاب

عرف الإنسان كيف ينظم شؤون حياته منذ القدم. غير أن أساليبه في التنظيم قد ازدادت رقياً وتعقيداً مع مرور الزمن. ومع أن أهم المخترعات وأكثرها إثارة للدهشة قد وقعت في مجالات التكنولوجيا والصناعة إلاّ أن مجالات الحياة الاجتماعية الأخرى لم تظل بمعزل عن آثار تلك المخترعات. ولا ريب أن التحولات التي تعرضت لها البنى والنظم الإدارية والسياسية والاقتصادية خلال القرن الماضي تمثل أضخم التغييرات التي شهدتها المجتمعات عبر مسيرتها التطورية الطويلة وأعمقها أثراً في مجمل حياتها.

ونظراً لما للإدارة وتنظيماتها واتجاهاتها النظرية والتطبيقية من ارتباط دينامي بمجمل الواقع الثقافي والاجتماعي للمجتمعات فإن المؤلف حاول في هذا الكتاب أن يسلط الأضواء على الارتباط. ولم نكتف بالنظرة التقنية للإدارة وعلاقاتها بل تجاوزناها إلى المنظور الانثروبولوجي والسوسيولوجي الأوسع الذي يبحث السلوك الإداري في سياق المعايير والقيم الاجتماعية، وانعكاساتها على مواقف الأفراد المتفاعلين مع المؤسسات والتنظيمات الإدارية. ولهذا فالأبعاد التي ركزنا عليها اهتمامنا هي أبعاد تقنية وثقافية وسوسيولوجية ونفسية.

وتتضح شمولية النظرة التي وظفت في عدد من الموضوعات التي عولجت في هذا الكتاب وما تمخضت عنه من مضامين متنوعة ترتبط بجوانب متعددة من الواقع الإنساني وليس الجانب الإداري الشكلي فقط. ويؤخذ على بعض المختصين الإداريين نظرتهم التجزيئية لموضوعات اختصاصهم، وهم يبررون ذلك بمستلزمات التخصص الدقيق وسعة المعلومات وسرعة تراكمها مما يحتم اختيار بعض الجوانب من الموضوع لضمان السيطرة العلمية على مشكلات البحث. ورغم ما في هذا التبرير من واقعية

وإقناع، فإن الجانب الإداري من سلوك الإنسان لا ينفصل تماماً عن جوانب سلوكه الأخرى، مما يجعل إغفال هذه الجوانب في البحوث الإدارية عائقاً يحول دون التغلغل في كثير من مشكلات وحقائق الواقع الإداري المعقد.

ونستهل كتابنا بفصل عن التدرج التاريخي لمفهوم الإدارة وما رافق تطوره من تبدلات تقنية وفكرية وسياسية واقتصادية. وتسلط بعض الأضواء على الأساليب الإدارية والتعديلات التي أجريت عليها عبر مسيرتها التاريخية وأهم العوامل التي فرضت ذلك. وقد وضحت في هذا الفصل أهم الاتجاهات التي تميز الإدارة الحديثة، وطبيعتها الدينامية العالية وتأثرها بالواقع التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي المعاصر. كما نوقشت النظرة التنظيمية للإدارة وما طرأ عليها من تقدم، وبعض مشكلات الإدارة في العالم الثالث والحاجة للبحث العلمي في علاجها، ونظرية التنظيم الإدارية ومدى ما توفره من حلول عملية لتلك المشكلات.

ويكرس الفصل الثاني لموضوع الانثروبولوجيا والبحوث الإدارية. وتبحث هنا الأدوار الاستشارية للانثروبولوجيين في أقطار العالم الثالث والصعوبات المتعددة المحيطة بها. وتناقش أيضاً بعض آفاق الانثروبولوجيا الإدارية، وأهمية التأهيل الانثروبولوجي للإداريين ومساهمات مجالس البحث العلمي ذات التوجهات الانثروبولوجية في تطوير الخدمات الإدارية في الأقاليم النامية. وتعرض في الفصل بعض تحديات الميدان الإداري التي يواجهها خبراء التطوير الإداري في المجتمعات التقليدية.

وفي الفصل مبحث خاص بالإدارة كما يمكن دراستها في سياق التعاون الدولي. ومن بين الموضوعات التي تناقش هنا التكامل الثقافي وعلاقته بالخطط الإدارية التي تصمم، ودور منظمة العمل الدولية، ومنظمة الغذاء والزراعة، واليونسكو، وغيرها، في تطوير الكوادر الإدارية في المجتمعات النامية. ويتناول الفصل بعض النماذج الإدارية التقليدية في مجتمعات متفرقة في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية وجزر الاوقيانوس. وتوضح نقاط الاختلاف الثقافي والاجتماعي القائمة بينها. هذا إضافة إلى تحليل الخصائص العامة المشتركة للنظم الإدارية التقليدية التي سادت في المجتمعات

النامية قبل الاستقلال.

ويخصص الفصل الثالث لموضوع البحث العلمي والإدارة الاجتماعية، وهو يشمل من بين الأمور المبحوثة خلفيات البحث الاجتماعي للإدارة، وأصناف بحوث الإدارة الاجتماعية، والبحوث الاستطلاعية. وتعالج في هذا الفصل المؤشرات الاجتماعية ومشكلات الإدارة.

وفي الفصل الرابع يتم بحث التركيب الثقافي والإدارة. ومن الموضوعات التي تناقش الخلفية الثقافية للإدارة، وأهمية عناصر الثقافة في الواقع الإداري، والإدارة من منظور التباين والتماثل الثقافي، والحاجة للبحوث الثقافية المقارنة في المجال الإداري، وأهم الاتجاهات العلمية ومدى ملاءمتها للبحوث الإدارية.

ويدور الفصل الخامس حول المعايير والمواقف كما تنعكس على العمليات الإدارية. ونعرف هنا بالمعايير وخلفياتها الاجتماعية، وأهم أصنافها في التنظيمات الإدارية، والاتجاهات المعيارية المؤثرة في الواقع الإداري، والتنوع المعياري العالمي والأنساق الإدارية، والسمات الثقافية والتنظيم الإداري. ويستشهد على ذلك ببعض النماذج الإدارية الثقافية من بعض المجتمعات والمناطق المختلفة كالهند، وأمريكا اللاتينية، وشبه جزيرة الهند الصينية.

ونظراً لأهمية القرارات الإدارية فقد كرس لبحثها الفصل السادس. وتناول الفصل بالبحث التفصيلي التدرج الاجتماعي للأفراد ومشكلة الصفوات الإدارية، والنمط الإداري السياسي، وإدارة الاحتراف، والفئات الإدارية ومراكز السلطة، وفريق العمل الإداري وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

ونتناول في الفصل السابع الإدارة والبيروقراطية. ونمهد بمقدمة تاريخية نظرية للموضوع بتحليل مفهوم البيروقراطية قديماً وحديثاً وفي ضوء بعض الآراء الفكرية البارزة في هذا الصدد. ويناقش الفصل سمات البيروقراطية وتطورها في نطاق التطور الاقتصادي والسياسي للمجتمعات، كما يتصدى لبعض مشكلات البيروقراطية وتطورها في نطاق التطور الاقتصادي والسياسي للمجتمعات، إضافة لبعض مشكلات البيروقراطية في المجتمعات النامية. وفي الفصل أيضاً تحليل نظري وتطبيقي للتركيب

الاجتماعي لكوادر الخدمة المدنية، والضبط السياسي لهذه الكوادر، والبيروقراطية والإدارة الصناعية. ونحلل البيروقراطية من زاوية الشخصية، وأدوار المفكرين في البيروقراطيات الحديثة، وتأثيرات التكنولوجيا والعلم في اتساع المؤسسات البيروقراطية.

وللعلاقة الوطيدة بين الإدارة والمجتمع فقد كرس الفصل الثامن لمناقشة التركيب الاجتماعي للتنظيم الإداري، وبحثت العناصر البنيوية في هذا التنظيم، وأفرد مبحث خاص لتحليل الإطار الاجتماعي للمسؤولية الإدارية ووضحت الجوانب الشكلية والواقعية لهذا الإطار.

ويركز الفصل التاسع على الإدارة في سياق الميول الفردية ويتضح من مجمل التحليل كيف أن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية لا تنفرد في التأثير على الواقع الإداري بل تعمل إلى جانبها عوامل اجتماعية ونفسية لا تقل عنها أهمية في ضبط وتنظيم علاقات العمل. ويتعرض الفصل لآراء العديد من علماء النفس كفرويد واريك فروم واريك اركسون وغيرهم والتي تتصل بموضوع الشخصية والعمل. وتناقش صراعات الشخصية والتنظيم، وبعض الاتجاهات السلوكية المرتبطة بالإدارة. وتتجلى في الفصل العلاقة الجدلية بين حاجات الفرد والتنظيم الإداري وتدرج هذه الحاجات ومغزاه بالنسبة للأداء الوظيفي. هذا إضافة إلى بعض نظريات العلاقة الثنائية التي تناقش في أحد مباحث الفصل.

وتعالج في الفصل العاشر جماعات العمل والتنظيم. حيث تتضح أهمية جماعات العمل والعناصر البشرية المؤثرة في درجة تضامنها. ويستشهد ببعض البحوث التجريبية والميدانية في الفصل لإظهار الطبيعة الدينامية العالية للعلاقات الإنسانية الجارية في هذه الجماعات. كما تبين أصناف هذه الجماعات، وعناصر التفاعل الاجتماعي فيها، وتطور التضامن الاجتماعي والمراحل التي يجتازها عبر تكوين الجماعات، والعوامل المؤثرة فيه. ويوجد مبحث خاص بمعايير الجماعة والأدوار التي تؤديها في مجمل العملية الإنتاجية.

وتمثل آثار التكنولوجيا في المؤسسات الإدارية محور الفصل الحادي عشر. وتبحث هنا أنساق تفاعل الإنسان والآلة وأشكال الوظائف التي تبرز في هذا الخصوص. ويتناول المؤلف الجانب الاجتماعي للأنساق التكنولوجية، وأهم المهارات واللياقات التي تبرز في هذه الأنساق، كما تحلل علاقة التكنولوجيا بجماعات العمل من زوايا حجم الجماعة، ودرجة التعاون، والاتصال، والهياكل الشكلية. ولأهمية الأتمتة Automation في التنظيمات الإدارية والصناعية الحديثة فإن الفصل قد تناولها بشكل تفصيلي معرفاً بأهم نماذجها. وبآثارها المتعددة والمتنوعة في التنظيم الإداري.

ويتصدى الفصل الثاني عشر للقيادة الإدارية وعملية التطوير. وهو يتضمن تحليلاً سوسيولوجياً ونفسياً لتطورات القيادة الإدارية. كما تعالج أساليب القيادة في علاج مشكلات التنظيم الإداري، والثقة وبعض إشكالياتها الدينامية. والأدوار القيادية في التنظيم، والواقع التنموي الذي تجتازه القيادات عبر تكوينها.

أما الفصل الثالث عشر فقد خصص لبحث التحديث الإداري والتعليم والتدريب ويناقش هنا الكفاءة الإدارية وفن التعلم، والمذاهب النظرية المختلفة حول مفهوم التعلم في المنظور التربوي والنفسي. وفي الفصل مبحث يدور حول شروط التعليم والتأهيل المهني، ومبحث يعالج بالتحليل بعض خطوات التدريب والتأهيل. هذا إلى جانب بعض التصورات التقويمية عن برامج التأهيل، وأساليب التدريب المختبري والتجريبي، وأغراضها المختلفة. ويختتم الفصل بمبحث مسهب عن المؤهلات المهنية للإداريين من المنظورات التقليدية والعملية المعاصرة.

وبعد هذه المقدمة التي يراد بها التمهيد لهذا الكتاب، يود المؤلف الاقرار بالصعوبات والتعقيدات الهائلة التي واجهته منذ بدئه بوضع التصميم الأولي لتأليفه. وكانت الصعوبة الكبرى إيجاد القواسم المشتركة بين العلوم السلوكية المعنية بدراسة الإدارة للإفادة منها في ربط جوانب هذا الموضوع في صيغ متكاملة. ومع أن المنطلقات التي استخدمت في فصول الكتاب مستمدة من بعض هذه العلوم خصوصاً الانثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس والإدارة فإن المؤلف ما يزال يشعر بأن الطريق سيظل طويلاً أمام المختصين في هذه العلوم لتحقيق المستوى المطلوب من الالتقاء

النظري والمنهجي حول حقل الإدارة ومشكلاته وعلاقاته المتشعبة.

فالإدارة في ضوء ما يطرحه كتابنا هذا من مفاهيم وآراء لم تعد مجالاً ضيقاً موصداً في وجه أهل الاختصاصات السلوكية الأخرى كما كان يتراءى للبعض، بل أصبحت اليوم أكثر انفتاحاً أمام المعنيين بالإنسان والثقافة والمجتمع. ولا شك أن هذه النظرة العلمية المستنيرة تنطلق من شعار «التداخل العلمي» بين العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو شعار يتعذر علينا الاستغناء عنه في تعاملنا مع تحديات التنمية الاجتماعية والثقافية في الوطن العربي. ومن البديهي أن تطوير تنظيماتنا الإدارية في مجالات العمل والخدمات والصناعة يرفد حركة التنمية الشاملة في مجتمعنا بجانبيها الاقتصادي والإنساني، أو المادي والفكري، ولما كانت التنمية في عصرنا الحديث ترفض المواقف المزاجية والانفعالية ولا تبيح أساليب التخمين المبني على التأملات الذاتية لأنها تؤكد النهج العلمي الميداني، فإن من واجب الأكاديميين أن يستثمروا ذلك في تصديهم لتعقيدات واقعنا الإداري الجديد.

إن الجامعات والمعاهد العربية التي أدخلت موضوعات الإدارة والعمل والتنظيم ضمن مناهجها العلمية وكذلك منظمة العمل العربية ومعاهدها الفرعية المتخصصة المنتشرة في الوطن العربي، ونقابات العمال، ومراكز البحوث التي تتبعها، وكافة مراكز التطوير والتأهيل المهني الأخرى، أسهمت وتسهم في تنمية المنظمات والمؤسسات الإدارية. ومع ضخامة كل هذه الجهود وعمق آثارها في تطوير وتنمية الواقع الإداري والمهني العربي فإن آفاق الطموح العلمي النظري والتطبيقي ستظل أرحب مما تحقق إنجازه في هذه الميادين ما دامت عملية التنمية واسعة سعة المستقبل نفسه.

ولا شك أن السرعة الكبيرة للتغيير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في مجتمعنا تزيد من الصعوبات التي تواجه الخبراء المعنيين بالتطوير الإداري. ومع ذلك فإن تطور وسائل الإعلام والاتصال، واتساع تسهيلات البحث الميداني والمختبري، وزيادة الوعي الجماهيري بأهمية التأهيل والتعليم المهني والثقافي، وتناقص المسافة الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية بين الريف والمدينة، وتنامي أعداد كوادر الباحثين والمتخصصين الاجتماعيين والإداريين، هي عوامل إيجابية حيوية تتيح مزيداً من

الفرص للتعجيل بتنمية منظماتنا الإدارية خصوصاً وبقية مؤسساتنا وتنظيماتنا الاجتماعية بصورة عامة.

وفي الختام يود المؤلف أن يعتذر عما قد يلاحظه القراء الكرام من هنات أو نواقص في الكتاب، وهي أمور يصعب استبعادها من أي عمل فكري تدخل فيه العوامل الذاتية من جانب كل من المؤلف والقارىء، ورغم أن الكتاب وشيج الصلة بعلم الاجتماع، والانثروبولوجيا، والإدارة، وعلم النفس، والاتصال، والعمل فإنه ينطوي أيضاً على معلومات وآراء تهم أهل الاختصاصات والاهتمامات الفكرية والثقافية الأخرى. إني آمل مخلصاً أن يكون في جهدي البسيط هذا بعض النفع لمن يريد أن يعيد النظر في مواقفه المسبقة من التركيبات الإدارية ليس باعتبارها هياكل شكلية وروتينية جامدة، بل بوصفها تنظيمات دينامية تزخر بالحيوية والحركة.

المؤلف
الدكتور قيس النوري
أستاذ في قسم الانثروبولوجيا
جامعة اليرموك

الفصل الأول

الإدارة بين النظرية والواقع

خلفية الإدارة الحديثة:

يميل الباحثون المحدثون إلى اعتبار الإدارة فناً وعلماً يحتوي على عناصر التصرف والتدبير كما تستثمر في التعامل مع شؤون الدولة. ويوظف مصطلح «إدارة»[1] Administration في سياقات تتصل بالعلوم السياسية. على أن المعنى الأول هو أكثر التصاقاً بتاريخ الإدارة وهو تاريخ تنضوي تحته كل الحركات المنظمة. ويعبر هذا المصطلح عن جميع الأشكال المتبدلة التي احتوتها تحولات النظم الإدارية عبر القرون والتي انتهت إلى نماذج متخصصة ومتطورة كالتي نلاحظها في المجتمعات الصناعية المتقدمة.

ويتضح من استعراض تاريخ المجتمعات القديمة أن تاريخ الإدارة مر عبر عصور متعاقبة كان أقدمها عصر النظام الإقطاعي الذي أعقبه عصر النظام الملكي المستبد. ثم تلاه عصر النظام الديمقراطي. وصار ضرورياً في نهاية الأمر أن ينتظم النوع البشري في هيئة كيانات منظمة سياسياً تدعى «الدول». ويطلق على مجموع العمليات المرتبطة بهذه الكيانات أو (الدول) (بالإدارة العامة) Public Administration.

وقد تعرضت هذه العمليات الإدارية إلى تحولات جوهرية نظرية وعملية عبر تطورها الطويل. ويلاحظ أن المحددات التي تحكم الإدارة تشتمل على الأساس المادي والعملي للدولة. وهي تضم في ما تضم مستوى التنظيم الاجتماعي والثقافي، وتقدم التكنولوجيا، ونظريات وظائف الدولة، والقيم والمعايير الرسمية الإدارية والسياسية في المجتمع.

إن الصورة المطروحة أعلاه تختلف تماماً عما كانت عليه الإدارة في العالم القديم وفي العالم البدائي والتقليدي المعاصر حيث تلعب الظروف الفيزياوية أو العوامل المادية دوراً أكبر في تحديد حركة الأنشطة الإدارية والسياسية. فقد كان للمسافات الجغرافية تأثير كبير في مدى حيوية الأنظمة الإدارية بحكم تخلف وسائل النقل والمواصلات. ولم يختف أثر العوامل الجغرافية في الزمن الحاضر وهو يتجسد في التقسيمات الإقليمية التي تصاحب كل نظام إداري معاصر.

وكانت الإدارة العامة في المجتمعات الماضية المحرك الذي حدد حركة تطور النظام الاجتماعية. غير أن الدولة في الزمن الحديث لم تعد تحتكر كل شؤون الحياة كما كانت تفعل في الماضي. فهناك هيئات وجمعيات وشركات متنوعة في مجتمعات هذا العصر تسهم إلى جانب مؤسسات الدولة في إدارة كثير من مرافق الحياة.

وخير مثل على التطور الذي حصل في أساليب الإدارة هو ما حققته تكنولوجيا الاتصال من تقدم. فبينما اعتمد حكام الماضي على فصائل العبيد في إيصال الرسائل إلى الولاة ومساعديهم في الأقاليم المتباعدة، أصبح في ميسور موظفي المؤسسات الرسمية في الزمن الحاضر أن يتصلوا بأي مسؤول وفي أي وقت وبسهولة بالغة عن طريق الهاتف أو البرق أو التلكس.

وفي المجتمعات الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وفرنسا وألمانيا حيث وقعت الثورة الصناعية وساد النظام الاقتصادي والسياسي الليبرالي، استجدت بعض الأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي اقتضت أن تزيد الدول من تدخلها في الشؤون العامة للمجتمعات، خصوصاً الاقتصادية منها[٢] نتيجة للمشكلات الكثيرة التي نشأت مع نمو المؤسسات الصناعية وتزايد عدد العمال الصناعيين، وبروز ظواهر الاستغلال التي تعرضت لها فئات العمال على أيدي أرباب الصناعة. ومع تزايد المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية زادت حاجة المجتمعات إلى تدخل المؤسسات الحكومية لمعالجتها. كل هذا أدى إلى ازدهار النظم الإدارية على اختلاف أشكالها وفي كافة مجالات الحياة. كما اتسع نطاق الرقابة الرسمية على كثير من جوانب التنظيم الصناعي والاقتصادي فصار يشمل تحديد الأسعار والأجور وساعات العمل ومشكلات الجانحين.

هذا بالإضافة إلى تحمل الدول مسؤوليات التربية والتعليم من النواحي المالية والفنية والإدارية. وأصبحت أيضاً الصحة العامة بجوانبها الوقائية والعلاجية تمثل ميداناً تتركز عليه اهتماماتها. كل هذا الاتساع المتنامي في خدمات الدولة الحديثة زاد من ثقة المجتمعات بالنظم الرسمية وفتح المجالات أمام المزيد من نمو وتقدم المؤسسات الإدارية من النواحي البنائية والوظيفية.

إن من أبرز الاتجاهات التي تتسم بها الإدارة العامة الحديثة على الرغم من صعوبة فصلها عن بعضها هي الآتي:

١. تزايد فعالية الإدارة وتصاعد حيويتها بصورة مستمرة. ولعل هذا الاتجاه سيستمر عبر المستقبل المنظور. وبقيت الإدارة من حيث مداها وقوتها تتأثر باتساع الاتجاه الاشتراكي بصورة متزايدة وفي معظم المجتمعات بغض النظر عما بين نظمها السياسية والاجتماعية من اختلاف كما يلاحظ في أقطار بريطانيا والاتحاد السوفييتي وإيطاليا مثلاً.

٢. بالنظر إلى تقدم النظم الإدارية فقد زاد تأكيد دور الخبراء [٣] والمختصين والمحترفين بعد أن كان المجال مفتوحاً أمام قليلي الخبرة والمستجدين من العاملين في هذه النظم في القرون الماضية.

٣. كذلك سارت الإدارة الحديثة من الهامش إلى المركز. ومما سهل هذه الحركة هو التقدم الحاصل في الوسائل والأساليب التكنولوجية خصوصاً في ميدان الاتصال والمواصلات، وزيادة الوعي المالي بأهمية الاقتصاد في النفقات. وتحسنت أيضاً الخدمات التي تقدمها الدولة كتلك التي يتمتع بها المصابون بالأمراض العَقلية والعاهات الجسمية والطائفة الواسعة من التسهيلات والخدمات الأخرى التي يصعب حصرها في ميادين الاتصال والمواصلات والصحة والتعليم والتأمين والإسكان وغيرها.

التنظيم الإداري: مفهوماً وواقعاً:

التنظيم الإداري يمثل تشكيلة بالغة التعقيد تعود مردوداتها بفوائد كثيرة على الأفراد والجماعات التي تسهم في إدامتها. والملاحظ أن المختصين فيما يدعى بالعلوم السلوكية وفي مقدمتها الانثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والسياسة يبدون اهتماماً متزايداً بدراسة التنظيمات الإدارية بدافع من رغبتهم في العثور على حلول للمشكلات السلوكية المرتبطة بهذه التنظيمات.

ويرى هؤلاء المختصون أن التنظيمات الإدارية ما هي إلاّ نظم فرعية sub-Systems تضم أفراداً تربطهم «علاقات ثنائية» Dyad وجمعية ترتكز على عناصر مشتركة.

ويبرز جانب آخر في التنظيم الإداري كما يراه هؤلاء العلماء وهو الجانب السوسيولوجي التكنولوجي، وفيه تأكيد على العوامل الإنسانية وغير الإنسانية المتصلة بالتكنولوجيا وتركيب التنظيمات وما يجري فيها من عمليات مختلفة يعتمد عليها العمل الوظيفي للتنظيم الإداري من الناحيتين الفردية والتنظيمية.

وتتسم الصوة الموضوعية للإدارة في هذا العصر بالدينامية العالية، وهي كما يبدو حصيلة الواقع التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الحديث الذي تتدفق فيه كافة الأنشطة بشكل لم يسبق له أن حصل في تاريخ الإنسانية الماضي. وقد جلبت هذه الحركية المتزايدة -في ظروف الواقع المعاصر- معها صعوبات كثيرة أمام التنظيمات الإدارية بعد أن كانت ظروفها في القرون السابقة أكثر استقراراً ولا يخفى أن تعقيدات الحياة الجديدة تخلق كثيراً من التحديات التي يواجهها الإداريون وتطالبهم بابتكار حلول عملية لاجتيازها. ولم تعد الإدارة بعد كل هذا روتيناً يمكن للأشخاص تعلمه واستظهاره سلوكياً بشكل رتيب. وهي لم تبق مجرد مراكز يطمح إليها الأفراد للحصول على الجاه الاجتماعي من اشغالها. بل إنها اليوم تمثل ميداناً يخضع للبحوث

العلمية الدقيقة التي تزخر بشتى الاتجاهات الفكرية والتطبيقية والمنهجية والتي أسهمت في تطويرها العلوم الاجتماعية والسلوكية.

ونتيجة لازدياد تأكيد المجتمعات الحديثة على التخصص المهني فصار ينعكس بشكل واضح على النمو الكمي والنوعي للمرافق الإدارية المتنوعة. فقد أسهمت التنظيمات الرسمية في زيادة الأدوار الإدارية وزادت معها المسؤوليات ضخامة وتعقيداً من حيث المضامين التقنية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية. وارتفعت إلى جانب ذلك معايير التقويم التي يحكم بموجبها على مستوى جودة العمل الإداري وإتقانه. ويتم هذا في ضوء المستويات التعليمية المتوقعة من العاملين في المؤسسات الإدارية من جهة والتطور في الوعي السياسي والفكري لجماهير الناس المتفاعلة مع هذه المؤسسات من جهة أخرى.

وفي ضوء تنامي تعقيد التنظيمات الإدارية وتعدد زوايا العمل الإداري فإن أهل الاختصاص في العلوم المختلفة أصبحوا يشعرون بأن هذا التعقيد يستوجب قدراً أعظم من التعاون العلمي النظري والميداني بينهم باعتبار ذلك يمكن أن يؤدي من خلال تعدد الزوايا المتمثلة في علومهم إلى الظفر برؤيا متكاملة للواقع التنظيمي الإداري. وهكذا أصبحت الإدارة تمثل ميداناً تجريبياً يوظف فيه مبدأ (تعاون الاختصاصات العلمية المختلفة) Interdesciplinary Cooperation. وهو مبدأ رغم حداثة تطبيقه قد أسهم في نمو تلاقح العلوم الاجتماعية والإنسانية في هذا الميدان وأثرى حركة البحث والفكر الإداري في هذا القرن.

الإدارة والنظرة التنظيمية المتجددة:

الإدارة في صيغها الجديدة المتقدمة تتطلب نماذج من البشر مسلحة بالعديد من اللياقات وفي مقدمتها المهارة والحذق والمعرفة العلمية والتجارب العملية. هذا إلى جانب توازن الشخصية وتكاملها انفعالياً وعصبياً وذهنياً وأخلاقياً وذوقياً. ولما كانت إمكانيات الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية تتذبذب سفلاً وعلواً اعتماداً على مستويات الكادر الإداري فإن أثر هذه التنظيمات في دفع حركة التقدم في المجتمع هو الآخر يتباين كثيراً في المجتمعات.

إن المجتمعات المعاصرة -خصوصاً مجتمعات العالم الثالث[٤]- تسعى إلى تحديث وتجديد نظمها الإدارية لجعلها أكثر اقتداراً على النهوض بمسؤولياتها كلاً حسب الطبيعة التقنية والاقتصادية والقانونية والتنفيذية المميزة لها. ولا شك أن عملية تحديث هذه التنظيمات تعتمد على ثلاثة أساليب تختلف عن بعضها. وأول هذه الأساليب هو التقليد أو المحاكاة، أي استنساخ Copying التصاميم والنماذج السائدة في مجالات الإدارة في المجتمعات الأخرى. ويبدو أن هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً في معظم مجتمعات العالم الثالث التي تحررت من التبعية والاستعمار. أما الأسلوب الثاني فهو اقتباس الطرق والمناهج الإدارية المتبعة في مجتمعات متقدمة في هذا الميدان مع تعديلها لتنسجم والخصوصيات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمعات المقتبسة.

ويرتكز الأسلوب الثالث -وهو الأصعب والأعقد- على الابتكار، أي خلق النماذج الإدارية المطلوبة بناء على ما يستجد من الظروف والحالات الجديدة بما تحتويه من مشكلات واحتياجات غير مسبوقة.

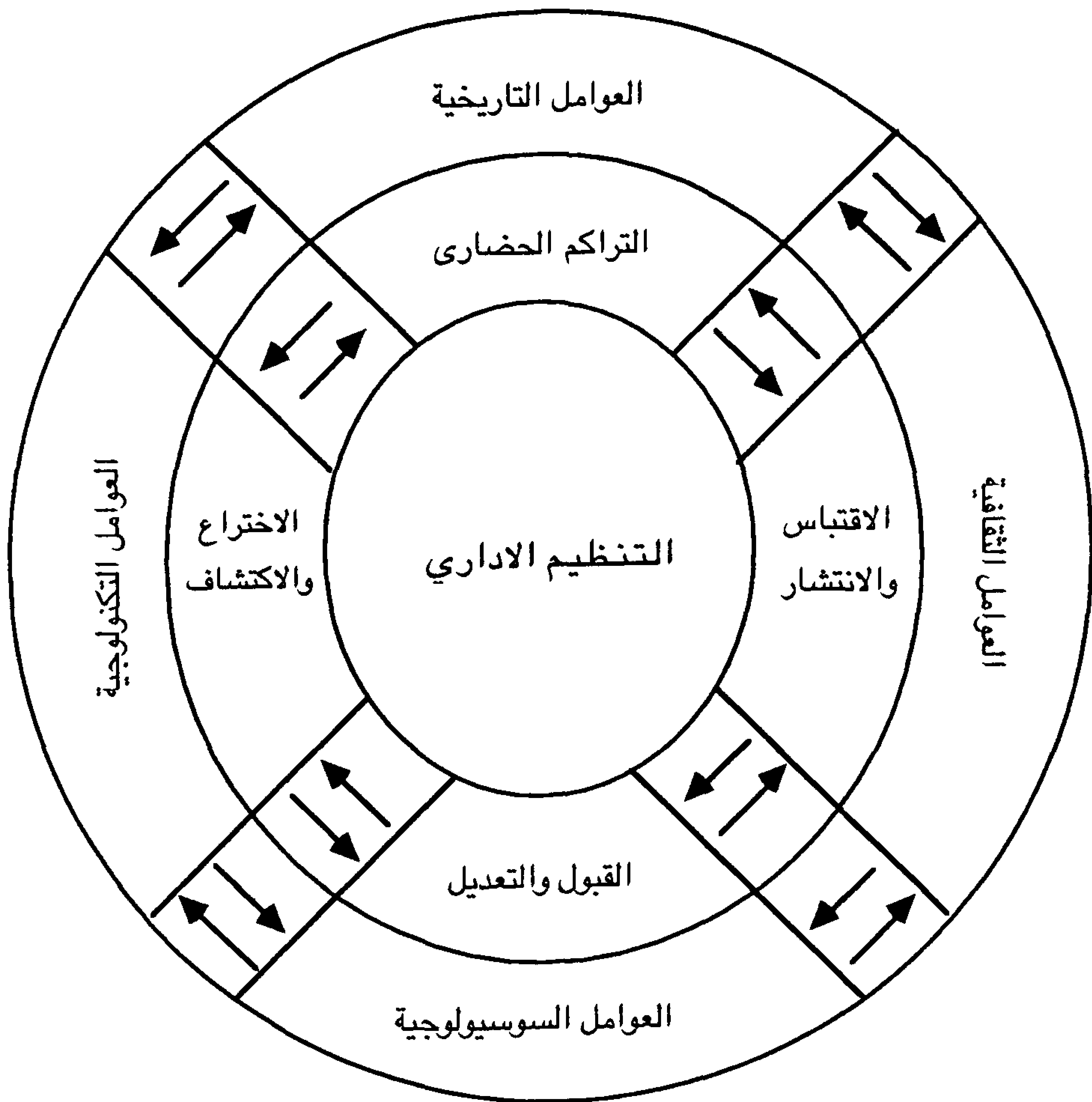
والملاحظ أن مجتمعات العالم الثالث غالباً ما توظف إمكانياتها العلمية والتقنية الذاتية لتطوير منظماتها الإدارية حيثما تستطيع. وبالإضافة إلى ذلك فهي تنتفع من تجارب المجتمعات التي سبقتها في صيغة تمثيل تلك التجارب تمثيلاً تمازجه درجات متباينة من التعديل والمواءمة لتناسب خصوصياتها الثقافية والاجتماعية والتاريخية. ومعلوم أن هذا النهج ينسجم مع علاقات الأمم والجماعات عبر التاريخ الحضاري وهي علاقات أخذ وعطاء وتأثير متبادل أسهم ولا يزال يسهم في إغناء الحضارة الإنسانية عبر

مسيرتها التاريخية الشاقة والطويلة.

ويتفق المختصون الاجتماعيون المحدثون على أن عملية التغير في التنظيمات الإدارية لم تعد تخضع إلى عامل الصدفة والميول المزاجية الاعتباطية أو العابرة، بل لا بد لها من أن تستند إلى التخطيط العصري الواعي النابع من إدراك المشكلات المختلفة ومن وضوح الأهداف وتبلور المعرفة والإحاطة بالأساليب المناسبة لبلوغ تلك الأهداف.

ومع ذلك فإن النجاح الذي يطمح إليه خبراء التطوير في معالجة المشكلات التي تعرقل أداء التنظيمات الإدارية لا يكون كاملاً بل يتفاوت اعتماداً على تباين خبراتهم واختلاف التعقيدات والإشكالات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالتنظيمات ذاتها.

ولعل من الضروري القول أن مفهوم «دورة الحياة» Life Cycle لا ينطبق على المنظمات الإدارية بالشكل الذي ينطبق على الإنسان الذي يبدأ كائناً ضعيفاً في فترة الرضاعة ثم يجتاز سلسلة من مراحل الطفولة اليافعة والشباب فالكهولة فالشيخوخة فالفناء. ومع أن بعض التنظيمات الإدارية تتعرض إلى حالات التدني والنكوص إلاّ أن إمكانيات استعادتها لحيويتها تظل قائمة ومتيسرة لمن يملك القدرة والمعرفة من الخبراء ليجعلها في حالة أقدر وأكثر عنفواناً.



(شكل يوضح عوامل نمو التنظيمات الإدارية)

نظرية التنظيم الإداري:

من أبرز المشكلات النظرية التي تواجه أهل الاختصاص في كافة العلوم الاجتماعية هي العلاقة بين كيفية ما نعلم وماهية ما نريد ونبتغي من هذه المعرفة. أي (وبعبارة أخرى) إن المشكلة التي تظهر في سبيل المفكرين والباحثين بشكل مستمر هي صعوبات وتعقيدات توثيق أو إثبات العلاقات الواقعية والامبريقية وتحديد المفاهيم المركزية الضرورية لتشخيص ما يتصل بتلك العلاقات من متغيرات وعوامل. ومع أن الانثروبولوجيا والاجتماع وغيرهما من العلوم السلوكية والاجتماعية تؤكد المنهج العلمي لاعتمادها على الموضوعية والتحليل الكمي وأطر النظرية المقارنة إلاّ أن هذه العلوم تبحث قضايا وظواهر سلوكية مختلفة وذات مضامين قيمية وأخلاقية.

وتعتبر دراسة «التنظيم»[٥] Organization في أي مجال كان، صناعة أو تعليم أو تجارة أو سياحة أو إعلام أو غيرها فرعاً من فروع علم الإدارة، الانثروبولوجيا، أو الاجتماع أو العلوم الأخرى. ولا يخفى أن البحوث الإدارية في هذه العلوم لا تزال في حالة غير مكتملة بسبب طابعها الانتقالي والتكويني الحديث نسبياً بالقياس إلى فروع البحث الأخرى فيها. ومن أهم العناصر التي يؤكدها الباحثون هو عنصر العلاقة بين الفعل السلوكي Behavioral Action والسياق الذي يجري فيه من زاوية الفكر العلمي المتخصص.

وتتعدد وتختلف منطلقات البحث التي تتيسر للباحثين لتسليط الأضواء على مستويات وأبعاد السلوك والواقع الإداري، ابتداءً بمستوى الشخصية الفردية وما يصاحبها من دينامية Dynamics ومروراً بالعمليات الوظيفية المعقدة لمجتمعات بكاملها في سياق الشبكة الواسعة لما تحتويه من علاقات وحالات تفاعلية مختلفة.

ويلاحظ التزايد المطّرد لاهتمامات العلوم الاجتاعية والسلوكية بالبحوث التنظيمية والتقارب المتنامي لأساليبها النظرية والمنهجية المتبعة في الدراسة المتعلقة بهذا الموضوع. فهي كلها تؤكد مفهوم التدرج Continuum في النماذج المتمثلة في الواقع

الإداري التنظيمي بدلاً من الاندفاع مع الرأي التقليدي السالف والقائل بوجود نموذج واحد حاضر لا بديل له في مجالات الإدارة ينبغي تأكيده والتعويل عليه. وتبدي هذه العلوم أيضاً اهتماماً نظرياً موحداً بأهمية الأدوار التي يمارسها الأشخاص في هذه التنظيمات والتي تتشكل منها حركية التنظيمات الإدارية نفسها. كما تعنى بالبناء الذي ترتكز عليه التنظيمات الإدارية وبالنظم أو الأنساق[٦] Systems الثقافية التي تشكل الأطر التي توجه هذه التنظيمات.

مراجع الفصل الأول

1. Webster's New World Dictionary. The World Publishing Company. Cleveland and New York. 1957. P. 19.
2. Chap man, Sydney. Outlines of Political Economy. Longmans, Green And Co. London, New York, Torinto. PP. 361.
3. Yung, H. William. Essentials of American Government. Appleton Century-Crobts, Inc. 1961. pp. 279-290.
4. Hanisch, Rolf. The State in Developming Countries as an Object of Social Science Research. (in) Law and state. Volume 27, Institute for Scientific Cooperation, Tulingen. Federal Republic of Germany. 1983. pp. 59-91.
5. Mcloughlin, J. Brian. Urban and Regional Planning. Faber and Faber. London. 1969. pp. 279-301.
6. Kukn, Alfred. The Study of Society. Tavistock Publications, London, 1966. pp. 38-54.

الفصل الثاني
الانثروبولوجيا والإدارة

سمات المنظور الانثروبولوجي للإدارة:

يُعَدّ الاهتمام بالإدارة جزءاً من الانثروبولوجيا التطبيقية. ولا يخفى أن هذا الفرع حديث لا يتجاوز عمره خمسة عقود تقريباً. ومن أبرز أشكال استثمار الانثروبولوجيا في مجالات الإدارة هي الأعمال الاستشارية التي يقدمها الخبراء الانثروبولوجيون إلى الرسميين الإداريين المسؤولين عن اتخاذ القرار في دوائر الدولة المختلفة في أقطار العالم، خصوصاً المنتمية إلى العالم الصناعي المتطور. وغالباً ما تكون مقترحات الانثروبولوجيين المقدمة لرجال الإدارة والسياسة في صيغة تشخيص المشكلات الاجتماعية الخطيرة التي تستوجب تدخل الحكومة لمعالجتها. كما تكون خدمات خدمات الانثروبولوجيين في هذا الخصوص أحياناً في شكل تحديد وفرز علمي عن طريق البحث الموضوعي لأبعاد مشكلة معينة وطرح بعض الخطط أو البرامج العملية للتغلب عليها. يضاف إلى ذلك مساهمات الانثروبولوجيين المتمثلة في استحداث التصاميم العلمية والتطبيقية الهادفة لتحقيق بعض الأغراض الإدارية المحددة، والقيام بدراسات «تقويمية» Evaluative Studies تركز على تحديد فعالية وتأثير بعض البرامج المنجزة في مجالات أو مرافق الدولة المتعددة.

يتبين مما تقدم أن دور الباحث الانثروبولوجي لشؤون الإدارة يتنوع بشكل واسع من حيث اختلاف تعمقه ونفاذه في هذا الحقل. كما يتدرج تدرجاً كبيراً في مقدار ما يمارس من تأثير مباشر.

فالخبير الانثروبولوجي قد يقوم بدور «المستشار» Consultant الموظف بصورة وقتية لتقديم بعض البحوث التحليلية لبرنامج معين على ضوء بعض الخطوط الرسمية

المسبقة وهذا يمثل أبسط أدواره[1]. وهو قد ينهض بدور الباحث الرسمي الذي يشغل وظيفة ثابتة في الدولة. وقد يكون مسؤولاً عن تحديد الاحتياجات وإجراء الاتصال المباشر بالمسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الاحتياجات، إضافة إلى إسهامه في بعض الأنشطة الخاصة بتحديد ما يظهر من مشكلات ووضع التصاميم وتنفيذها لمواجهة الاحتياجات المشخصة.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظور الانثروبولوجي لدراسة الإدارة يتسم بقدر ملموس من الانتقائية الدقيقة المتحفظة، وبتأكيد أسلوب المقارنة الثقافية وتداخل الاختصاصات العلمية. كما يشدد هذا المنظور على المعايير أو القيم Values وعلى ضرورة اتباع أسلوب الميدان المستند على المعايشة والملاحظات الدقيقة. كل هذه السمات مجتمعة يمكن أن توفر مردودات تعود بأكبر الفوائد الممكنة على التنظيمات الإدارية على اختلاف أصنافها.

ويدرك المختصون الصعوبات المعقدة التي تحيط بدور الانثروبولوجيين الباحثين والعاملين في المجالات الإدارية. وتطرح بعض الملاحظات الخاصة بهذه الصعوبات ومن أبرزها الآتي:

١. توجد تعقيدات تتخلل عملية الاتصال والتفاهم بين الباحثين الانثروبولوجيين المسؤولين عن تطوير السياسة الإدارية والعاملين في البرامج الحكومية. وفي حالة عدم نجاح البرامج كثيراً ما يعزو المخططون النظريون ذلك إلى عدم لياقة الموظفين بدلاً من الاعتراف بالهنات الموجودة في تصميم خططهم.

٢. وتظهر مشكلة التنبؤ Anticipation من جانب الخبراء الانثروبولوجيين خصوصاً عندما تبرز الفروق الثقافية والاجتماعية بينهم وبين الموظفين والمستخدمين في الدوائر التي يقدمون لها المشورة والخبرة. وكثيراً ما تخطىء تنبؤاتهم عن استجابات الناس لخططهم بسبب نقص معلوماتهم عن ثقافات الجماعات المحلية التي يخدمون تركيباتها الإدارية وبسبب انحيازهم الثقافي أيضاً. ولهذا فلا بد للخبير الانثروبولوجي من المعرفة العميقة عن تفصيلات الثقافة المحلية للجماعات للتفريق بين تركيبات تنظيماتها الإدارية من النواحي

المكتبية والنواحي الواقعية .

٣. على الرغم من أن خبراء الانثروبولوجيا يدركون جيداً حاجة الإداريين الرسميين الملحة لخبراتهم إلاّ أن من المشكوك فيه إدراك الإداريين أنفسهم لتلك الخبرات بالشكل والعمق الذي يسهل مهام الخبراء في تطوير تنظيماتهم الإدارية .

٤. وعلى ضوء ما تقدم فإن خبراء الانثروبولوجيا المساهمين في المجالات الإدارية كباحثين ومخططين ومستشارين مطالبون بمراعاة مبدأ المفاضلة بين الخيارات المتناوبة وانتقاء المناسب منها على أساس ملابسات الواقع الثقافي الموضوعي . ولا يجوز لهؤلاء الخبراء إهمال الموازنة في خياراتهم بين الجانب العلمي التقني والجانب الإنساني الأخلاقي .

٥. إن المعلومات التي يوفرها الانثروبولوجيون لرجال الإدارة هي ذات «طابع نوعي» Qualitative Character لأنها تتغلغل في عناصر التركيبات الفكرية والثقافية والاجتماعية والمعيارية المعقدة. هذا النوع من المعلومات بالنسبة للإداريين قد لا يرقى إلى مستوى المعلومات الكمية المدونة. وبغض النظر عن جدوى هذه المعلومات وعمقها فالإداريون يميلون أكثر إلى التوصيات المبسطة لا إلى الآراء العلمية العميقة. والمعروف عن المواقف الأخلاقية والعقيدية أنها نادراً ما تسمح للباحثين بإخضاعها لأساليب البحث الكمي أو الإحصائي .

٦. نظراً إلى التزام الانثروبولوجيين بالنظرة الكلية أو الشمولية Holistic View(٢) إلى الثقافة والمجتمع القائمة على تحليل الأرضية المعيارية فإن بحوثهم الخاصة بالإدارة غالباً ما تلبي معظم الاحتياجات المحسوسة عند الجماعات . غير أن الصعوبة التي تواجه الانثروبولوجيين المشتغلين في المجالات الإدارية هي إقناع المسؤولين الإداريين بضرورة البحث الميداني الطويل المعتمد على ملاحظة المعايشة والإقامة الميدانية التي يؤكدها العرف الانثروبولوجي. والمعروف أن التنظيمات الإدارية نادراً ما تسمح بالوقت الكافي للبحوث الميدانية المستفيضة .

٧. نلمس لدى الانثروبولوجيين حساسية واضحة ازاء وجهات النظر المتعددة

والمركبة ولعل ذلك ناتج من إطلاعهم الواسع على التنوع الثقافي في العالم مما يدفعهم إلى إبداء تحفظاتهم حول استثمار منظور أو اتجاه واحد. وهم في حلولهم للمشكلات يوظفون تصميمات اجتماعية قد يقتبس بعضها من ثقافات أخرى مع إجراء بعض التعديلات المناسبة عليها كما تقتضي أوضاع الجماعات التي يشتغلون معها. وهم يميلون إلى فحص طائفة واسعة من العوامل البايولوجية والبيئية الاكولوجية والنفسية والاجتماعية واللغوية والرمزية قبل التوصل لما يطرحون من حلول وآراء باعتبار ذلك ضرورياً بالنسبة للدراسات والخطط بعيدة المدى. غير أن المجالات الإدارية وحتى السياسية غالباً ما تتطلب تعميمات ضيقة في منظورها ومداها. وفي هذه الحالة يبقى على الانثروبولوجيين أن يقنعوا المسؤولين الإداريين بالحاجة إلى المزيد من المعلومات بالإضافة إلى التصميمات المحدودة التي يقدمونها لتطوير تنظيماتهم الإدارية. وعليه فالأساليب الانثروبولوجية تناسب البحوث الإدارية وما تعالجه من ظواهر ومشكلات وهي إلى جانب ذلك تتعرض إلى تعديلات تجعلها أكثر ملاءمة للمتطلبات القائمة في الميادين الإدارية.

٨. إن للقيم Values وخلفيات الانثروبولوجيا المناسبة لتحليلها علاقة فعالة بدراسة مختلف موضوعات الإدارة. وهذا يساعد على تحسين كيفية ممارسة صانعي القرار لأدوارهم وما تنطوي عليه من آراء وأحكام معيارية مرتبطة بواقع المؤسسات الإدارية التي يديرونها. فالانثروبولوجيا بطبيعتها الميدانية والواقعية هي أقدر من العلوم الأخرى على اقتراح البرامج الخاصة باختبار تعقيدات المعايير والقيم لدى الناس، وبتفسير الأبعاد المتعددة للقيم الضمنية أو غير الظاهرة. ويعرف أيضاً أن الانثروبولوجيا قد حققت نجاحات باهرة في مجال تنمية المعايير وتطويرها لما يخدم الأهداف المحددة للتنظيمات الإدارية. وهذا يرجع إلى أن الخطط الإدارية التي يقترحها الانثروبولوجيون كثيراً ما تأخذ بنظر الاعتبار عناصر حيوية كثيرة في الواقع الإداري منها مثلاً احتمالات المغامرة والتكاليف الاقتصادية والمردودات الإنتاجية وغيرها.

ولا بد للانثروبولوجيين من تعريف المدراء والمسؤولين الإداريين بطبيعة المعايير

الجماعية Collective Norms والكيفية التي تعبر بها عن وجودها في الأهداف والأغراض الاجتماعية. كما يطالبون بتسليط الأضواء على صراع القيم وإمكانيات علاجه وتوضيح الضغوط الناتجة عن العوامل الاقتصادية والسياسية بالنسبة للخيارات القيمية.

٩. إن «المعايشة الميدانية»[٣] Field Participation تمثل أحد الأركان البارزة في المنهج الانثروبولوجي لدراسة ظواهر الواقع الثقافي والاجتماعي. وهذا يصدق على أسلوب الانثروبولوجيين في بحث مشكلات الإدارة وغيرها من مشكلات. وهم يوظفون مبدأ النظرة الشمولية في بحث هذه المشكلات في سياق التغير الثقافي والاجتماعي.

١٠. من الصعوبات البارزة الأخرى التي تواجه الانثروبولوجيين العاملين في مجالات التنمية الإدارية هي أنهم يتعاملون مع ثلاث فئات متميزة من البشر لها سلطة سياسية أكبر مما يملك الانثروبولوجيون. وتضم الفئة الأولى المختصين من الحقول العلمية الأخرى العاملين في التنظيمات الإدارية كمستشارين أو باحثين. ويؤكد هؤلاء بشكل خاص على أساليب ترشيد النفقات وفئة المعنيين بالأمور «المكتبية» أو البيروقراطية وهم يهتمون أولاً وقبل كل شيء بالسيطرة والضبط الإداري. ثم تضم الفئة الثالثة السياسيين الذين يؤكدون الخطط والآراء العملية المناسبة لمعالجة المشكلات. ومن البديهي أن هذه الوضعية المختلطة المتعددة والمتنوعة في جوانبها تستوجب تكامل واتحاد جهود الانثروبولوجيين مع جهود أفراد الفئات الأخرى في مخططات عملية وفكرية متوازنة. ولا بد لهم ولبقية العاملين معهم من تقليص نقاط التصادم بين اتجاهاتهم وخلق جسور من التفاهم والانسجام لضمان نجاح الخطط والبرامج المطروحة.[٤]

افاق الانثروبولوجيا والإدارة

الارضية الاساسية:

منذ زمن قريب أدرك طلبة الانثروبولوجيا أهمية البحوث التطبيقية خصوصاً في صلاتها بتكوين وتصميم البرامج الإدارية للجماعات التي تحتاجها. وقبل حوالي ٩٠ عاماً تقريباً عندما كان هدف الانثروبولوجيين الرئيسي جمع المعلومات الميدانية الأثنوغرافية وتمضية الوقت بهذه الفعالية الفكرية قدم الأستاذ البريطاني جون لوبك Lubbock جهداً علمياً أوضح فيه منافع البحوث المهتمة بالجماعات البشرية البسيطة وربط بين المعلومات التي توفرها تلك البحوث ومصالح بلاده الامبراطورية.

كذلك ركز العالم ادوارد تايلر Tylor في تلك الفترة على ضرورة دراسة الجماعات البسيطة ليس بدافع جمع المعلومات النظرية المجردة بل وأوصى أيضاً بحيوية التغلغل في تفصيلات الحياة العملية لتلك الجماعات لغرض الإفادة منها في تطوير الحياة الإنسانية.

غير أن هذه التأكيدات السالفة على أهمية البحوث التطبيقية في المجالات الإدارية وغيرها كانت ذات طابع أدبي ورومانسي أكثر من كونها نابعة من أسس عملية ناضجة. ومع مرور الوقت وتفاقم المشاكل في الأقاليم المستعمرة آنذاك خصوصاً في القارة الافريقية تبلورت شيئاً فشيئاً فلسفة البحث التطبيقي المعنى بشؤون الإدارة واكتسبت تعقيداً فكرياً ومنهجياً متزايداً. وصار الإداريون يستعينون بالخبرات الانثروبولوجية في طائفة واسعة من المجالات التي ضمت فيما ضمت المؤسسات التربوية والاقتصادية والقانونية والصحية والروحية والترويحية.

المستشارون الأهليون(٥):

يتفق الإداريون وعلماء الانثروبولوجيا على أهمية المعلومات الأثنوغرافية في توفير الأساس لرسم السياسات الإدارية الناجحة لسكان الجماعات المحلية التقليدية.

ورغم اختلاف وجهات النظر حول التفصيلات الدقيقة الخاصة بالأشكال التي تظهر فيها هذه المعلومات وتباين طبيعتها النظرية والتطبيقية وأساليب جمعها إلاّ أن هناك اتفاقاً عاماً حول ضرورة الاستفادة من الاخباريين Informants الأهليين أو المحليين في تزويد المعلومات المطلوبة لوضع الخطط العملية لتطوير مجتمعاتهم المحلية. وتنشأ هذه الضرورة في معظم أقطار العالم الحديث خصوصاً تلك التي تتباعد أقاليمها وتتنوع ثقافاتها ولغاتها. ففي هذه المجتمعات لا بد للكوادر الإدارية أن تجمع معلومات أثنوغرافية غزيرة وتفصيلية عن أساليب الحياة والثقافات المحلية لجميع الجماعات الأساسية المكونة للمجتمع ككل. وهذا بالطبع يستوجب الاعتماد على السكان المحليين أنفسهم لتوفير المعلومات. ويبرز من بين الأهالي في مختلف الأقاليم الأثنوغرافية بعض الأفراد من أصحاب الخبرة والمعرفة عن تقاليد وأعراف ومعايير أقاليمهم. ويكون هؤلاء على الأكثر من الشيوخ المسنين وذوي المكانات الاجتماعية المرموقة. فهم أقرب ما يكونون إلى الحكماء والعارفين التقليديين ممن اعتادت جماعاتهم على تلقي المشورة والنصح منهم في مجالات التوجيه وحل المشكلات المحلية وفض النزاعات الداخلية.

إن الدول الحديثة خصوصاً النامية منها تعاني من شحة المصادر المطبوعة عن كثير من مشكلات سكانها الصحية والتعليمية والسكانية والزواجية والسكنية والاقتصادية وغيرها. ولهذا يصبح الاخباريون أو المستشارون المحليون عاملاً هاماً يوفر للمسؤولين والباحثين الإداريين المعلومات التي يحتاجونها. وهم يبدون ملاحظات توجيهية حول العديد من المسائل التي غالباً ما يستفسر عنها الخبراء وهم يجهلون الكثير عن تفصيلات الأعراف والتقاليد المحلية للجماعات الريفية والقروية التي يريدون وضع البرامج الإدارية لخدمتها.

وهكذا يصبح لهؤلاء الأفراد العاملين كمستشارين محليين دور هام في مجتمعاتهم من خلال خبراتهم المتصلة بالتقاليد ومعرفتهم بالحاجات السائدة التي يقدمونها لحكوماتهم لكي تستند إليها في وضع الخطط الإدارية المناسبة.

ويحبذ توظيف اللائقين من سكان الجماعات المحلية في الدوائر الرسمية ليؤدوا وظيفة مزدوجة ترتبط بالمراكز المحددة التي يشغلونها من جهة وبالجهود التي يقدمونها

لدوائرهم والتي تتضمن المعلومات الأثنوغرافية الخاصة بالتركيب الاجتماعي والثقافي لمناطقهم والآراء التي يبدونها حول استفسارات مدراء دوائرهم فيما يتصل باحتياجات ومشكلات تلك المناطق.

الإداريون والتاهيل الانثروبولوجي:

كثير من الأقطار في أمريكا وأوروبا وحتى في آسيا -كالهند مثلاً- تدرب بعض موظفيها على المناهج الانثروبولوجية النظرية والتطبيقية. ويتم ذلك إما من خلال منحهم إجازات أو زمالات دراسية للتخصص في علم الانثروبولوجية والحصول على درجة علمية في هذا لاختصاص أو عن طريق الحصول على ترخيص لهم من بعض الجامعات للحضور والاستماع في بعض الصفوف الدراسية الانثروبولوجية. ومما ينبغي ذكره أن أكثرية العاملين في المجالات الإدارية خلال القرن الماضي أو أوائل هذا القرن افتقروا إلى الخلفية الانثروبولوجية الأكاديمية، ولكنهم اكتسبوا مهارات وخبرات انثروبولوجية هامة عن طريق الممارسة والعمل لفترات طويلة في أقاليم عشائرية وريفية تقليدية. وينطبق ذلك بصورة خاصة على الشخصيات الإدارية المعروفة وغير المدربة في المؤسسة العلمية والتي أسهمت في إغناء الانثروبولوجيا الإدارية والتطبيقية ببحوثها ومنشوراتها الكثيرة. ولعل القارة الافريقية قبل استقلال أقطارها عن الاستعمار الغربي كانت أكثر قارات العالم تجاوباً مع هذا الصنف من الإداريين.[٦]

والمعروف عن الإدارة الهولندية فيما وراء البحار أنها كانت تشدد على تدريب كوادرها الإدارية في فروع الانثروبولوجيا المختلفة كشرط سابق للتوظيف. خصوصاً بالنسبة لموظفيها في جزر الهند الشرقية (أندونيسيا) قبل استقلالها. وأبدت كل من فرنسا وبلجيكا اهتماماً مماثلاً بتأهيل الموظفين المدنيين العاملين في دوائرها فيما وراء البحار في ميادين الانثروبولوجية المتعددة. وحذت كل من بريطانيا واستراليا حذو الأقطار المذكورة سابقاً فيما يتعلق بموظفيها ومستخدميها وتأكيد تأهيلهم في فروع الانثروبولوجي والأثنوغرافيا.

ومع أن بعض البحوث والتقارير الأثنوغرافية النافعة كانت حصيلة لجهود هؤلاء الإداريين شبه المتخصصين لتلك الفترة إلاّ أن غالبية المطبوعات التي جاءت عن هذا الطريق لم تكن بالمستوى العلمي المقبول في الأوساط الانثروبولوجية الحديثة. كما أن تلك الدراسات والتقارير بحكم تحيزها العرقي والثقافي تثير الكثير من الشك والتحفظ لدى الانثروبولوجيين المعاصرين.

مجالس ومؤسسات البحث العلمي:

كثير من الحكومات شعرت وتشعر بأن حل المشكلات التي تعترض سبيل مؤسساتها يتطلب مساعدة بعض الاختصاصيين مما دفعها إلى تشكيل مجالس تتألف منهم للإعانة في هذا الخصوص. وتقوم مجالس الخبراء هذه بطائفة واسعة من الأعمال اعتماداً على طبيعة المشكلات التي يراد بحثها. ومن هذه الأعمال تقويم بعض الوضعيات أو الحالات التي تثار حولها المشكلات، أو تنقيح بعض النظم الإدارية المعمول بها بعد إجراء البحث العلمي المطلوب لمعرفة الصيغ البديلة أو التعديلات اللازمة.

ويوجد العديد من المؤسسات التي استخدمت لهذه الأغراض في كثير من أقطار العالم في فترات ابتدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر وامتدت حتى الوقت الحاضر. وقد غلب على هذه المؤسسات طابع مميز وذلك هو توجهها المركزي نحو معالجة المشكلات في بحوثها على الأغلب. وتشغل الجزء الأكبر من اهتمام بعض هذه المؤسسات والمراكز البرامج العلمية والتربوية (التعليمية) أكثر من بقية المشكلات.

ومن أصناف هذه المراكز الصنف الذي يصمم وينسق خطط البحث الإداري بالإضافة إلى نماذج أخرى من البحث. وخير مثل على هذا الصنف هو مركز اللغات والثقافات الافريقية الذي اشتركت فيه دول ألمانيا وفرنسا وبريطانيا وبلجيكا وإيطاليا. وقد ركز على إجراء البحوث عن العديد من المشكلات العملية وفي مجالات عديدة من حياة الأهالي الافريقيين، خصوصاً ما يتصل منها بالأسرة والقانون والحياة الاقتصادية

وملكية الأرض ونظم التربية التقليدية وظواهر التغير الاجتماعي وغيرها من الموضوعات التي ترتبط بالعمل الإداري في إفريقيا بشكل أو آخر. وانتدب كثيرون من المختصين من قبل هذا المركز على سبيل التفرغ العلمي لعام واحد أو بصيغة زمالة دراسية لإجراء بحوث ميدانية في العديد من الأقطار الافريقية خصوصاً نايجريا وسيراليون وساحل الذهب والسودان وكينيا وغيرها. وكان أوسع مشروعات هذا المركز المشروع الموسوم (مسح اثنوغرافي لإفريقيا) Ethnographic Survey of Africa والذي تمخض عن ١٥ مجلداً من البحوث والدراسات الميدانية عن مختلف الظواهر في المجتمعات الإفريقية التقليدية. وكان التثاقف Acculturation في الحياة الإفريقية أهم المحاور التي اعتمدتها هذه البحوث.

وتعتبر هيئة الأمم المتحدة من خلال منظماتها ووكالاتها الفرعية المتخصصة أفضل الأمثلة على مراكز البحوث الدولية المعنية بشؤون الإدارة وغيرها من ميادين الواقع الثقافي والاجتماعي. فمنظمة التربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) ومنظمة الصحة العالمية World Health Organization قد دعمت العديد من المؤتمرات والدراسات المسحية والاستطلاعية وكثيراً من البحوث المختلفة.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى (المركز الدولي للأمازون) International HyGien Amazon Institue الذي استحدث بناء على دراسة هيئة دولية في البرازيل عام ١٩٤٧ بحضور ممثلين عن عدة دول من بينها البرازيل وكولومبيا والأكوادور وفرنسا وبيرو والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وفنزويلا. ونظراً إلى أن منطقة الأمازون هي من أكثر مناطق العالم تخلفاً ولأنها تشغل أقاليم تقع في ستة أقطار إضافة إلى مناطق غيانا الأمريكية، فقد عقدت آمال كبيرة على هذا المركز لينهض بالبحوث والدراسات الهادفة لتطوير وتنمية الموارد الطبيعية والبشرية في تلك المنطقة. وقد صادقت منظمة اليونسكو على وظائف هذا المركز واعتبرتها ذات طبيعة استشارية. وقد شجع المركز هذا بشكل خاص من قبل المنظمة الدولية على تأكيد وترويج البحوث في مجالات العلوم الصحية والطبيعية والاجتماعية التي تضمنت الانثروبولوجيا والتربية.

وعلى صعيد مراكز البحوث الانثروبولوجية القومية قامت عدة أقطار في أمريكا اللاتينية باستحداث مراكز للبحوث تعني بشؤون الهنود الأمريكيين في أقطارها.

وكانت حكومات تلك الأقطار تُموّل تلك المراكز التي تناولت بحوثها المشكلات الإدارية في مناطق التجمعات الهندية المحلية، بالإضافة إلى غيرها من مشكلات التنمية. وأدت تلك المراكز أيضاً دور الهيئات الاستشارية في إبداء التوجيه المناسب للمؤسسات الحكومية المختلفة. وأدت جهود هذه المراكز في النهاية إلى حملات وطنية لمحو الأمية في المجتمعات المحلية الريفية والقروية للهنود الحمر في تلك الأقطار.

وعمدت بعض الدول إلى استثمار مبدأ «الهيئات» Commisions والوكالات في معالجة بعض مشكلات الإدارة حيث شكلت فرق عمل مؤلفة من بعض الخبراء لجمع المعلومات وإجراء دراسات مسح مركز لتحديد بعض المسائل الميدانية. والمعروف أن هذا الأسلوب قد استثمر في الهند حتى نهاية القرن الماضي عندما تم تعيين خبير اثنولوجي كرئيس لهيئة أسندت إليها كافة عمليات الإحصاء السكاني في ذلك القطر. وتمخضت أعمال هذه الهيئة وغيرها من الهيئات الأثنولوجية في الهند عن سلسلة من الإصدارات التي تم طبعها تحت عنوان (سكان الهند) The People of India وضمت معلومات غزيرة عن الانثروبولوجيا الاجتماعية والطبيعية لتلك البلاد.

كما تستحدث الهيئات الاثنولوجية والانثروبولوجية في الولايات المتحدة بين حين وآخر لدراسة الأوضاع الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والصحية لمستوطنات الهنود الحمر وبإشراف (دائرة الشؤون الهندية) Office of Indian Affairs. ومن الشواهد الأخرى على هذا النمط من التوظيف للانثروبولوجيا في مجالات الإدارة الاجتماعية التنموية هي بعض المشروعات التجريبية في جمهورية (هايتي) Haiti كمشروع (وادي ماريبال) MarBial Valley الهادف إلى رفع المستوى التعليمي والتقني اعتماداً على الدراسات الانثروبولوجية للمجتمعات المحلية الساكنة في ذلك الوادي. وقد أشرف على تنفيذ هذا المشروع فريق من خبراء الانثروبولوجيا الذين اعتمدوا على بعض البحوث الميدانية المسبقة حول واقع تلك الجماعات.

المستشارون الانثروبولوجيون:

كثير من الحكومات تعهد بدراسة بعض مشكلاتها الإدارية إلى خبراء انثروبولوجيين مستقلين. ولا يعتمد هذا الصنف من الخبراء على مصادر أهلية لجمع معلوماتهم عن تلك المشكلات، بل غالباً ما يقدمون مقترحاتهم لمعالجتها اعتماداً على خبراتهم أو تجاربهم السابقة في حالات أو وضعيات مماثلة. وقد يعتمدون في ذلك أيضاً على تحسسهم العلمي والواقعي بالمصالح العامة بوصفها تمثل أسساً موضوعية مضمونة النتائج في معالجة ما يظهر من تعقيدات. وتستعين الحكومات أحياناً بفرق من الخبراء الاستشاريين الذين يعملون كمجالس تناقش بعض الخطط الإدارية الرسمية وتطرح بعض المشروعات والتصاميم لإصلاح وتطوير تلك الخطط.

ومن الطبيعي أن الخبراء الذين يشكلون تلك المجالس ينبغي أن يكونوا من ذوي الخبرة والمعرفة التفصيلية عن التركيب الثقافي والاجتماعي للمجتمعات المحلية التي تشتمل عليها الأقاليم الإدارية التي تخصهم. ولا شك أن هذا لا يقتصر على المجتمعات التي تخضع إلى إدارات أجنبية كما حصل في القرون الاستعمارية، بل يلاحظ أيضاً في الزمن الحاضر في مجتمعات العالم الثالث حيث تتباين المجتمعات المحلية تبايناً ثقافياً واجتماعياً كبيراً عن السلطة المركزية مما يستوجب الاستعانة بخبراء انثروبولوجية يملكون خبرات علمية متخصصة تؤهلهم للتعامل مع تلك الجماعات كلاً حسب طبيعة تركيبها الثقافي المتميز.

ومن الأمثلة على حاجة الحكومات التي تدير مجتمعات كبيرة غير متجانسة إلى الانثروبولوجيا هو إنشاء قسم للانثروبولوجيا Anthropology Department من قبل حكومة الهند. وأنيطت بإدارة هذا القسم بعض الخدمات الاستشارية للحكومة تحدد بناءً على ظهور الحاجة لها حول مختلف المشكلات التي تبرز في أقاليم البلاد المتعددة. كذلك اعتادت كثير من حكومات الولايات في الهند على دعوة الخبراء الانثروبولوجيين لدراسة ما لديها من مشكلات إدارية. ففي ولاية (آسام) مثلاً يعمل مدير (قسم الاثنوغرافيا) في الولاية كمستشار لحاكم الولاية. وتلاحظ حالة مماثلة في ولاية حيدر آباد حيث توجد (وكالة الخدمة الاجتماعية) Social Service Agency وهي تضم بين موظفيها مستشاراً انثروبولوجياً. ويسود هذا النمط أيضاً في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تستعين (دائرة الشؤون الهندية) ببعض خبراء الانثروبولوجيا كمستشارين.

تحديات ومعوقات الميدان الإداري:

لم يكن الطريق أمام طموحات الانثروبولوجيين لتنمية وتطوير المؤسسات الإدارية ممهداً وخالياً من المزالق والمنعطفات الصعبة. فالانثروبولوجيا بحكم طبيعتها الأكاديمية ومنهجيتها الميدانية الزاخرة بالمباديء والاتجاهات النظرية والتطبيقية تصطدم بعدد من التحديات والمعوقات التي تتباين أسبابها ومصادرها. فتفاعل الانثروبولوجيين بغيرهم من رجال الإدارة لا يقتصر على الأمور الفنية والشكلية بل يغطي مجالات واسعة تدخل فيها كثير من العناصر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأكاديمية. ونظراً إلى اختلاف خلفيات الانثروبولوجيين عن خلفيات غيرهم من المشتغلين في المجالات الإدارية فإن النتائج التي تترتب على تفاعلهم -رغم ما فيها من إيجابية- لا تخلو من بعض المواقف والحالات التي تطبعها آثار ومضاعفات سلبية.

وتتلخص أهم هذه المواقف والصعوبات في الآتي:

١. تباين وجهات النظر الأساسية:

على ضوء التجارب التي تراكمت لدى الانثروبولوجيين في مجالات البحث والعمل الإداري هناك نقد عام يوجه إليهم وهو يتلخص في عدم الرضا بما تحقق على أيديهم من نتائج بالقياس إلى مستوى طموحهم العلمي الذي تعكسه بحوثهم النظرية عن الإدارة وعلاقاتها المتفرعة. والملاحظ أن هذه الانتقادات الموجهة إلى الانثروبولوجيين قويت بشكل خاص في الفترة التي سيطرت خلالها الدول الغربية على مناطق واسعة من العالم واختير عديدون من الانثروبولوجيين الغربيين لإجراء دراسات ميدانية ومساعدة الحكومات في تشخيص احتياجات سكان تلك المناطق وتقديم التوصيات الخاصة بإرضائها. وعلى الرغم من السمعة الرفيعة التي كان ولا يزال يتمتع بها الانثروبولوجيون من حيث اقتدارهم في مجالات التنظير العلمي ووضع البرامج التطبيقية والتنموية فإن بعض الأوساط الرسمية في مختلف أقطار أوروبا وأمريكا لم تكن مقتنعة تماماً بلياقات بعضهم كخبراء يمكن أن يعهد إليهم بمعالجة المشكلات الإدارية خصوصاً في المجتمعات الغربية ذات الثقافات القومية المتباينة عن ثقافاتهم.

ومع أن عدد الانثروبولوجيين الذين وظفوا في الميادين الإدارية كمستشارين خلال العقود الأربعة الأولى من هذا القرن كان كبيراً نسبياً إلاّ أنه عندما نفحصه لفترات قصيرة يبدو قليلاً في الواقع. هذا بالإضافة إلى أن الانثروبولوجيين المستغلين في تلك المجالات لم يحتفظوا بمناصبهم المذكورة لفترات طويلة بل كثيراً ما استقالوا منها قبل نهاية المدة المقررة.

ويبدو أن الحديث عن الصعوبات التي تعتور سبيل عمل الانثروبولوجيين في المجال الإداري هو أسهل من طرح الحلول المطلوب لعلاجها. وأبرز هذه الصعوبات بالتأكيد هي صعوبات التواصل والتفاهم الفكري والعلمي بينهم وبين غير المختصين من رجال الإدارة. وهذا بدوره يضعف الانسجام المطلوب في تفاعل الاثنين.

أما المصدر الآخر الذي يعقد عمل الانثروبولوجيين في هذا المضمار فهو اختلاف وجهات نظرهم حول كيفية استثمار «العلوم المجتمعية» وتطبيقها على تصميمات وخطط المؤسسات الإدارية من زاوية اختصاصهم على الرغم من تمتع هذه المؤسسات بالسلطة من طرف واحد. وقد حدت هذه الوضعية من فعالية الانثروبولوجيين وقدراتهم في ميادين المسؤوليات الإدارية التي أسندت إليهم في الأوقات المتعاقبة، ولم تتح أمامهم ما احتاجوه من فرص لإظهار أفضل ما عندهم من إمكانيات ومهارات علمية وعملية. غير أن عدداً محدوداً نسبياً من الانثروبولوجيين الموظفين في المناصب الإدارية قد حققوا درجات عالية من النجاح في إيجاد خطط عملية تنطوي على قدر من المواصفات المنسجمة ورغبات المسؤولين الإداريين المشتغلين معهم. كما نجحوا في تطوير علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية مع هؤلاء بصورة مرضية للطرفين.

والملاحظ أن بعض علاقات الانثروبولوجيين العاملين في المناصب الاستشارية لم تكن منسجمة مع الإداريين خصوصاً في بداية العمل ويرجع ذلك إلى اختلافات الخلفيات العلمية والعملية وبسبب التحيز الوظيفي المقطعي وما ينشأ عن ذلك من شكوك وتحفظات.

وبرغم كل ما ذكر أعلاه فإن الخلافات العلمية والعملية بين الانثروبولوجيين الاستشاريين وغيرهم من المسؤولين الإداريين استمرت على التناقص. كما ضاقت

باستمرار الفجوات الفكرية وتضاءلت التناقضات المبدئية والمنهجية بين الاثنين. هذا بالإضافة إلى زيادة اتفاق الانثروبولوجيين أنفسهم حول ضرورة استثمار اختصاصهم في تطوير المؤسسات الإدارية والعمل الإداري.

٢. الموضوعية والتجرد:

توجد عقبة أخرى عرقلت وتعرقل أداء الانثروبولوجيين في المجالات الإدارية وهي الموضوعية والتجرد العلمي الذي يتسم به سلوك الانثروبولوجيين حتى في الوضعيات التي تتطلب قرارات إجرائية أو عملية قد تجانب بعض المباديء الأكاديمية. ولا يخفى أن هذا التجرد كثيراً ما يعرض الانثروبولوجيين العاملين في المؤسسات الإدارية إلى انتقادات كثيرة منها نعتهم بالمكتبية والقبوع في «الأبراج العاجية». والواقع أن الانثروبولوجيين لا يختلفون عن بقية أهل الاختصاص من حيث الالتزام بضرورة متابعة النتائج الموضوعية لبحوثهم بغض النظر عن طبيعة الملابسات الزمانية المحيطة بها. ويغلب على الباحثين الملتزمين بهذا النهج العلمي الموضوعي أنهم لا يشعرون بالرضا عن الدراسات المتقطعة الخالية من التحدي العلمي والمقتصرة على المسائل الوقتية. وهم يتضايقون من كثرة المداخلات والعرقلات غير المبرمجة التي تحول دون استمرارية البحث وتسبب تشتت أغراضه. فالانثروبولوجيون يحصلون على قسط كبير من رضاهم النفسي والفكري عندما تتاح لهم فرص مناسبة للتعمق في مشكلات الثقافة باعتبارها منطلقهم الأساس لفهم كل ما يجري في واقع البشر في مجالات الإدارة وغيرها. وعندما تشح هذه الفرص في مجالات عملهم فإنهم يشعرون بالإحباط والخيبة.

هذا هو الموقف التقليدي للانثروبولوجيا وقد استمر حتى أواخر العقد الثالث (الثلاثينات) من هذا القرن. ومع ذلك ظلت الانثروبولوجيا تؤكد موضوعيتها العلمية باعتبارها جوهر وجودها الأكاديمي. وهي في عين الوقت تمثل العامل الأساس لما يوجه من نقد للخبراء الذين يميلون للنواحي العلمية على حساب النواحي العملية. ورغم وجود بعض المشكلات التي تنتج من هذا الموقف إلاّ أن موضوعية الانثروبولوجيين -مع ما تواجهه من نقد غير المختصين لها- قد برهنت على أنها أقرب إلى احتياجات

المؤسسات الإدارية وأقدر على تشخيص مشكلاتها وعلاجها في الزمن الطويل نسبياً.

والملاحظ أن الأسلوب الأثنوغرافي المتبع تقليدياً يميل إلى الكشف العلمي الدقيق عن بعض مشكلات الثقافة وتعبيراتها التي لم يسبق بحثها أو التعمق فيها. وفي كل الأحوال فإن أحد أعراض الانثروبولوجيين الرئيسة يظل جمع المعلومات بناءً على قواعد البحث الميداني. وأن استثمار المعلومات في رأيهم ينبغي أن يرمي في النهاية إلى توسيع منظور المعرفة العلمية الخاصة بالسلوك الإنساني. ومهما تختلف الأطر النظرية التي ينطلق منها الانثروبولوجيون فهي بشكل عام تتعامل مع المفهوم التقني والعلمي للثقافة وغالباً ما تسير وفق مباديء يحددها هذا المفهوم لا بناء على اعتبارات خارجة عن هذا المفهوم كالمنافع الوقتية أو المبررات الآنية.

والطريف أن التجرد الذي يغلب على سلوك الانثروبولوجيين قد تعرض لهجوم بعض زملائهم في الاختصاص ممن أبدى تذمره من الاهتمام المفرط بالمسائل التقليدية والسالفة التي لم يعد لها أهمية تذكر -في رأيهم- بالنسبة لمجرى الحياة العصرية. ويطالب الناقدون بضرورة دراسة الثقافة والمجتمع في صورتيهما الدينامية ومن خلال المشكلات التي تظهر. وشدد هؤلاء على أهمية تحقيق الوحدة والتلاحم بين الاتجاهين النظري والتطبيقي. وينصب تشديد هؤلاء على دراسات الاتصال الثقافي والحضاري بين المجتمعات البشرية، وعلى الطاقات العلمية في هذا العلم والتي تجعل منه نبراس الأمم والشعوب على اختلاف أشكالها ودرجات تقدمها ابتداءً من قبائل أواسط استراليا الأصلية وجماعات ديل فويغو في أقصى جنوبي أمريكا الجنوبية المتجمد ومروراً بمجتمعات أندونيسيا والهند والصين ونايجريا وجنوب شرقي آسيا وانتهاء بمجتمعات العالم الأوروبي الصناعي المتقدم.

وبرغم تزايد الحماسة حول البحوث التطبيقية والعملية خصوصاً تلك التي تدور حول عمليات الاتصال الثقافي وما يتبعه من التمثيل المعياري والفكري الذي زاد زخمه في عصرنا الحاضر بين الأوروبيين وسكان المجتمعات التقليدية في إفريقيا وآسيا وباقي المناطق في الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن. إلا أن نسبة غير قليلة من الانثروبولوجيين ظلت تتمسك بتحفظاتها حول الاستعمالات التطبيقية للانثروبولوجيا

في ميادين الإدارة وغيرها من المجالات العملية. على أن التيار الفكري القائل بوجوب احتفاظ الانثروبولوجيا بنقائها العلمي وعدم الانفتاح غير المتحفظ على الاهتمامات التطبيقية في الإدارة وغيرها أخذ يضعف باستمرار أمام تيار التعاطف مع الاتجاهات التطيقية في مختلف الميادين ومنها ميدان التطور الإداري.

٣. تاكيد دقة جمع المعلومات:

من نقاط الافتراق بين الانثروبولوجيا وغيرها أن هذا العلم ظل لسنين عديدة منهمكاً بجمع المعلومات الاثنوغرافية الميدانية عن تقاليد ونظم الجماعات البشرية. ولم يقتصر ذلك الاهتمام على جانب من جوانب التقاليد كالجانب الاقتصادي أو على نمط معين من النظم الثقافية بل شمل جميع جوانب الثقافة وتحليل العديد من أشكال أو أصناف الثقافة. فقد اعتبر الانثروبولوجيون ولا يزالون يعتبرون الأصناف الثقافية كلها نماذج للتكيف الإنساني جديرة بالبحث العلمي الجدي. وعن طريق مقارنة هذه الأصناف العديدة في العالم استخلص الانثروبولوجيون العديد من خصائص هذا التكيف في الظروف المتنوعة في أقاليم العالم.

وشدد الانثروبولوجيون على بعض الثقافات البدائية شديدة العزلة عن حضارات هذا القرن المتقدمة بحجة أن هذه الثقافات تتيح فرصاً ممتازة لفهم السلوك الإنساني بسبب بساطتها ولأنها تسمح للباحثين بنظرة أكثر موضوعية. كل هذا أدى إلى تكوين انطباع عام عن الانثروبولوجيين بأنهم طلبة مجتمعات متخلفة ومسحوقة. ويبرر الانثروبولوجيون شغفهم الكبير بهذه المجتمعات البسيطة والتقليدية بأنه نابع من حقيقة أن هذه المجتمعات تمثل أنماطاً ثقافية في طريقها إلى الزوال وأن من واجبهم جمع المعلومات الميدانية عنها قبل احتجابها عن الوجود. وكان من نتائج هذا التشديد أن ضمرت احتكاكات الانثروبولوجيين بالمجالات التطبيقية كمجال الإدارة. وعلى الرغم من ذلك فإن العموميات العلمية التي توصل إليها الانثروبولوجيون لا يقتصر نفعها على توضيح جوانب الواقع الإنساني الثقافي فحسب بل أنها تسلط الأضواء أيضاً على كثير من المشكلات والتساؤلات التي تشغل تفكير الإداريين في مجتمعات العالم المتقدم

والنامي. فالإداريون الموجودون في المجتمعات المحلية والقروية التقليدية لا يكفيهم أن يتعرفوا على تقاليد تلك المجتمعات وتركيباتها الاجتماعية بل هم بحاجة أيضاً إلى معرفة علمية عامة عن «الطبيعة البشرية» وعن بعض القوانين العلمية الشاملة المرتبطة بعملية التغير الاجتماعي والثقافي. ومن هنا تبرز أهمية المعلومات الانثروبولوجية النظرية بالنسبة للإداريين بسبب اهتمامات الانثروبولوجيين الاستثنائية بالنظم الثقافية للمجتمعات والشعوب غير الأوروبية. ويغلب على خدماتهم الاستشارية والعلمية التي يقدمونها للمؤسسات الإدارية تأكيدها الواضح على هذا الصنف من المجتمعات. وكان من النادر أن تأتي الدعوات إلى الانثروبولوجيين من النظم الإدارية العاملة في المدن الأوروبية والأمريكية لتقديم خدماتهم هذه نتيجة للتصور غير الصحيح من أن الخبرة والمعرفة الانثروبولوجية لم تكن تلائم الحياة الحضرية الغربية. غير أن تلك الحال سادت قبل حوالي ٨٠ عاماً ثم أخذت بالتلاشي تدريجياً ولم يعد لها وجود اليوم. فخدمات الانثروبولوجيين في الزمن الحاضر أصبحت تستقطب اهتمام المؤسسات الإدارية في جميع مجتمعات العالم الصناعية والنامية على حد سواء.

٤. الموقف العاطفي:

من المعلوم أن طلبة أي موضوع يبدون شغفهم وتفضيلهم للمواد العلمية المتصلة به. ويغض النظر عن الملابسات التاريخية التي تخلق الاختصاص الفكري أو العلمي فإن أي اختصاص بطبيعته يجتذب بعض الأفراد بينما يثير لدى غيرهم شعوراً بالرفض وعدم الميل. وغني عن البيان أن تركيز الانثروبولوجيين السابق على دراسة الجماعات البسيطة ينبع من ميلهم إلى هذا الصنف من الجماعات. وهناك افتراض مؤداه أن هذه النزعة ترجع إلى موقف رومانتيكي يدفع بالانثروبولوجيين إلى تفضيل العوالم الغربية و«الحالمة» المختلفة كثيراً عن العوالم التي يعيشون فيها. وهي في العادة عوالم معقدة وصاخبة وزاخرة بمشكلات الواقع الصناعي والتكنولوجي المعاصر. ويفترض البعض أن هذا الموقف العاطفي والرومانتيكي يتجسد في كثير من المطبوعات الانثروبولوجية التقليدية التي اتسمت بروح الدفاع عن ثقافات المجتمعات البسيطة والتقليدية والنامية.

وإلى جانب هذا الاتجاه العاطفي الذي طبع كتب الانثروبولوجيين التقليديين برز اتجاه محافظ واضح في تلك المؤلفات أيضاً يمكن أن نلمسه في دعوتها إلى ضرورة حماية الثقافات البسيطة والتقليدية والحيلولة دون انقراضها وانصهارها في بوتقة الثقافات الغربية الصناعية. ونعتت هذه المواقف من قبل المعارضين لها على أنها محاولات لإنقاذ الثقافات السائرة نحو الانقراض.

غير أن الانثروبولوجيين المدافعين عن الثقافات التقليدية والبسيطة دعموا موقفهم بقولهم أن حفظ استقلال هذه الثقافات ضد التدخل الأجنبي والضغوط الخارجية من شأنه أن يعمل على تحفيز المجتمعات المعتمدة عليها ويبعد عنها تجارب الإحباط والانسحاق الثقافي التي غرضها له الاستعمار الأوروبي. فالانثروبولوجيون عموماً يؤمنون بحق المجتمعات والشعوب بحفظ تراثها الحضاري.

والواقع أن الانثروبولوجيين عموماً وحتى الذين يعترفون بحتمية التغير بالنسبة لكل المجتمعات الإنسانية لا يؤمنون بحفظ الثقافات التقليدية بصورة مصطنعة وخارجة عن قوانين التغير الثقافي والحضاري. ولكنهم يعتقدون بأن تغير هذه الثقافات يجب أن يتم بشكل منظم خال من تهديد قيمها وأعرافها بل يسمح لها بالاحتفاظ بلغاتها القومية وأواصرها الفكرية بتراثها التاريخي.

وعلى أساس هذه الاتجاهات يرى الانثروبولوجيون أن إدارات شؤون المجتمعات التقليدية والبسيطة والنامية يمكن أن تحقق درجات مناسبة من التأثير وأن تضمن قدراً مقبولاً من العلاقات الإنسانية الإيجابية بسكان هذه المجتمعات. أما التغيير الذي يدخل إلى حياة هذه المجتمعات من مصادر خارجية عن طريق إداراتها فينبغي حسب رأي الانثروبولوجيين أن يستند على معرفة عميقة بتفصيلات النظم الثقافية والاجتماعية الخاصة بهذه المجتمعات لكي تتحقق المواءمة والانسجام بين ما هو وافد ومقتبس وبين القيم الاجتماعية المحلية المعمول بها في حياة هذه المجتمعات. ويحذر الانثروبولوجيون من التغير العشوائي والاعتباطي بحكم تجاهله لتماسك الأسرة التقليدية وبسبب حماسته الانفعالية غير الموجهة علمياً لمبدأ رفع الانتاجية الاقتصادية دون مراعاة لطبيعة العلاقات الإنسانية الجارية وما يرتبط بها من معايير أخلاقية. وقد ثبت من البحوث الأثنوغرافية المقارنة أن هذا الصنف من التغير غير المخطط

انثروبولوجياً غالباً ما يؤدي إلى أزمة التحلل الاجتماعي والمعياري[٧](Anomie) .

٥. ازمة الثقة:

من أهم نقاط الاحتكاك والتناقض بين الانثروبولوجيين والإدارات الغربية في المجتمعات المحلية التقليدية والنامية غير الأوروبية -التي خضعت لسيطرتها فترات مختلفة من الزمن أو لا تزال تخضع- هي قناعة الانثروبولوجيين بالطبيعة السلبية الغالبة على تلك الإدارات إزاء مصالح هذه المجتمعات. وتنبع هذه القناعة من وضوح حقيقة استغلال تلك الإدارات للموارد الطبيعية والبشرية للأقاليم الاستشارية في هذه سياسياً. ولم يتردد الانثروبولوجيون الذين اختيروا للمناصب الاستشارية في هذه الإدارات عن الإفصاح عن عدم ثقتهم بتلك الإدارات. ويظهر هذا بوضوح في تفاعل الانثروبولوجيين الأمريكيين الموظفين في (دائرة الشؤون الهندية) مع إدارة هذه الدائرة الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية. ويكشف هذا التفاعل عن قدر ملموس من الشك المتبادل بينهم وبين المسؤولين الحكوميين في هذه الدوائر. وغالباً ما يعبر الانثروبولوجيون عن تعاطفهم الفكري والإنساني مع مجتمعات الهنود الأمريكيين التي تشتمل عليها خططهم الاستشارية بدلاً من إبداء مواقف محايدة بين هذه المجتمعات والإدارات الرسمية المسؤولة عنهم.

ويبرر الانثروبولوجيون ضعف ثقتهم بالإداريين الأمريكيين والأوروبيين العاملين في المجتمعات غير الغربية (الآسيوية والإفريقية والأمريكية الهندية والاسترالية الأصلية وغيرها من الشعوب والجماعات التي تعرضت للقهر الاستعماري الغربي) يبررون موقفهم هذا بقولهم بأن هؤلاء الإداريين يفتقرون «للمنظور الثقافي المقارن» (Cross-cultural Perspective) الضروري لتفهم ظروف هذه الجماعات بشكل غير متحيز. ومما يقوي عنصر الشك لدى الانثروبولوجيين هو أن الإداريين الغربيين هؤلاء يميلون إلى تغليب الاعتبارات السياسية والشكلية العقيمة في قراراتهم على الاحتياجات الحيوية الفكرية والعاطفية والأخلاقية والنفسية التي يشعر بها سكان هذه المجتمعات.

أما الإداريون في المناطق التي تخضع للقهر السياسي الغربي فيتخذون بعض المواقف غير الإيجابية تجاه الانثروبولوجيين المشتغلين معهم كمستشارين. ومن

انتقاداتهم الرئيسة أن الانثروبولوجيين يبدون آراء عن مشكلات الإدارة تنقصها الدقة التي تتسم بها العلوم الطبيعية والحيوية. ولا شك أن هذا النقد ينطبق على العلوم الاجتماعية الأخرى كالاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية والقانونية وحتى الاقتصاد. كما يرفض الإداريون ادعاءات الانثروبولوجيين بالمعرفة الشمولية عن عالم الإنسانية باعتبار هذه الادعاءات لا تخلو من بعض الغطرسة وعدم الواقعية. هذا بالإضافة إلى أن الإداريين الغربين المسؤولين عن المجتمعات غير الغربية يعتقدون أن فهم الانثروبولوجيين العام للسلوك البشري لا يكفل معالجة المشكلات التفصيلية لدى الجماعات التي يديرون شؤونها حسب تركيباتها وأساليب حياتها الخاصة بكل منها. وفوق هذا كله فإن الإدارات الغربية المستفيدة من الخبراء الانثروبولوجيين تنتقد ضعف إمكانيات هؤلاء في رصد الأحداث المستقبلية والتنبؤ عن النتائج بصورة مسبقة.

على أن الانثروبولوجيين يرفضون انتقادات هولاء الإداريين الغربيين الشكليين ويبنون رفضهم على الاعتقاد بأن المعرفة العلمية المقارنة والعميقة للثقافات البشرية والسلوك الإنساني تعتبر في مقدمة الشروط المطلوبة لتعامل الإدارة مع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأية جماعة بغض النظر عن اختلاف ثقافتها عن ثقافات العالم الأوروبي أو الغربي. ويسفه الانثروبولوجيون أيضاً دعوى الإدارات الغربية في الأقاليم الثقافية الخاضعة لسلطتها السياسية بضعف التنبؤ الانثروبولوجي عن المسار الذي تسلكه المشكلات في واقع هذه الأقاليم بقولهم أن التنبؤات لا يمكن أن تصدق دائماً حتى في العلوم البايولوجية والكيماوية والفيزياوية لأن دقة التنبؤ كثيراً ما تتأثر بالمستجدات والأحداث الطارئة التي لا تخضع للحسابات المسبقة.

المجتمعات التقليدية والنامية وديناميةالإدارة

الإدارة الاجتماعية في سياق التعاون الدولي:

أصبح التغير التكنولوجي والاجتماعي حقيقة ترمز إلى طموحات المجتمعات النامية التي تسعى إلى تحسين أوضاعها الحياتية كافة. إذ لم تعد هذه المجتمعات تقنع بواقعها المتخلف نسبياً وما يزخر به من عوز وأمراض وامية بل هي عاقدة عزمها على تحقيق الحياة الكريمة مادياً ومعنوياً.

ورغم التشديد على تسريع عمليات التصنيع وتطوير الزراعة وتوسيع حركة التمدن والتحضر وإنماء مرافق الاقتصاد ،ونشر التعليم العلمي والفني فإن هذه المجتمعات تؤكد أيضاً على حفظ قيمها الثقافية وتراثها الحضاري الروحي والفكري وترفض التبعية الثقافية للحضارات الصناعية الغربية المتقدمة.

ويدرك الخبراء الانثروبولوجيون وغيرهم من الطلبة المجتمعيين والثقافيين أن تعاون دول العالم في مجالات التكنولوجيا والثقافة يعاني من تفاوت مستوياتها التقنية والعلمية والاقتصادية. فهناك أقطار بالغة التقدم وتتمتع بمستويات معيشية رفيعة وأخرى لا تزال تعاني من المستويات الاقتصادية الواطئة. وبحكم حاجة الأقطار النامية -وهي في بداية طريق النمو- حاجتها إلى الخبراء فإن هؤلاء قد يأتون من ثقافات مختلفة، وهذا بدوره يولد بعض المشكلات للمجتمعات المضيفة، منها على سبيل المثال التشويش وازدواجية القيم وتناقضها في حياة الأسرة والقرية بسبب الأنماط الجديدة التي تفد مع هؤلاء الخبراء.

فالباحثون الانثروبولوجيون يدركون قبل غيرهم أن التغيير الاجتماعي والثقافي الذي تدخله الإدارات ينبغي أن يبنى قبل كل شيء على تكامل عناصر الحياة النفسية والاجتماعية والاقتصادية. وهذا لا يتحقق إلاّ إذا التزمت الإدارات الرسمية بالتطبيق الدقيق للمعرفة الجديدة عن السلوك الإنساني كما تتضح من بحوث الانثروبولوجيا وعلم النفس وعلم الاجتماع.

وهكذا فإن أهم الركائز التي تحتاجها النظم الإدارية في المجتمعات النامية هو مبدأ «التكامل الثقافي» Cultural Integration والوحدة البنيوية الكلية لثقافاتها. فالنظرة الحديثة التي يتمسك بها علماء هذا العصر عموماً تنطلق من كون «الثقافة» Culture تمثل أمتن الأسس التي لا بد لخبراء المجتمع من اعتمادها عند تعميم خططهم ومشاريعهم.

وقد أثبتت هذه النظرة واقعيتها وجدارتها لمختلف الأهداف والخطط الإدارية خصوصاً ما يتصل منها ببرامج التغيير الاجتماعي والاقتصادي التي يعهد بها إلى المؤسسات الرسمية ذات الاختصاصات المختلفة. فقد ثبت أن تغيير عناصر الثقافة يتسم عادة بترابط هذه العناصر بعضها مع البعض الآخر نتيجة لالتحامها وتكاملها في شخصية الأفراد التي تتكون منها معظم الاتجاهات السلوكية في الحياة الاجتماعية.

وبديهي أن جميع الاختصاصات التي تحمل هذه النظرة الشمولية المتوازنة تؤكد على أهمية التغير التكنولوجي والاجتماعي المتجانس والمتناسق باعتباره ضرورة قصوى لدوام توازن الشخصية وسلامتها النفسية والعقلية والعصبية. ولا شك أن المنظمات المتخصصة المتعددة التابعة لهيئة الأمم المتحدة تحتاج قبل غيرها إلى استثمار هذه الفلسفة في أنشطتها المختلفة التي تنطوي على تقديم المساعدات الفنية المختلفة للأقطار الأعضاء في هذه الهيئة الدولية.

إن منظمة العمل الدولية International Labour Office -مثلاً- قد توفر أحد خبرائها لمعالجة بعض مشكلات العمل في أندونيسيا وخبيرين لبحث ومعالجة مشكلات التوظيف في باكستان وخبيرين آخرين لبرمجة التأهيل المهني في الأكوادور، وفريق عمل مؤلف من أربعة خبراء يقوم بوضع خطط للإعداد الحرفي والمهني في تايلند. كما قد تقدم (منظمة الثقافة والعلوم) Unesco خبيراً متخصصاً بالتدريب على الرياضيات التطبيقية للباكستان وخبيراً لتايلند متخصصاً في تدريس العلوم الفيزياوية. وقد تقوم منظمة الغذاء والزراعة (FAO) بتعيين خبراء تتباين اختصاصاتهم كأن تخصص خبيراً للمملكة العربية السعودية في مشكلات هندسة الري لتطوير استثمار الآبار وخبيراً آخر متخصصاً في الاقتصاد الزراعي للقطر السوري لتقييم البرامج المتبعة في المدارس الرسمية والمرتبطة بحياة الأسرة القروية والأساليب الزراعية المتبعة في الريف، وخبيراً

آخر لدولة الأكوادور لتطوير برامج تنمية ثروة الأغنام وإدارتها.

إن هذا العرض المختصر المتضمن لهذه التشكيلة من الاختصاصات الفنية المتباينة يمكن أن يتسع كثيراً عندما يتطرق إلى الكوادر المؤهلة القادرة على تنفيذ البرامج الخاصة بهذه الاختصاصات خصوصاً عندما يكون بعض أفراد هذه الكوادر من ثقافات، أخرى مختلفة عن ثقافات الأقطار المضيفة.

ونظراً إلى اتساع نطاق المساهمات الفنية والإدارية لهيئة الأمم المتحدة عن طريق منظماتها المهنية المتخصصة فإن الإداريين والمسؤولين عن اتخاذ القرارات والمخططين من مختلف الأقطار والثقافات قد أصبحوا أكثر وعياً بمضامين ومعطيات التغير. وطبيعي أن هذا الوعي يمكن أن يفضي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسات والمنظمات الإدارية. ونلمس اهتمام الوكالات والهيئات الدولية وتأكيدها مضاعفات التغير الاجتماعي وتشديدها على ضرورة استرشاد المؤسسات الإدارية والتنفيذية بالحاجات المحسوسة من قبل الجماهير والاعتماد عليها في سياساتها وتوجهاتها الإدارية، وضرورة تحقيق فهم الناس الأساسي لطبيعة التغييرات الاجتماعية الجارية في مجتمعاتهم المحلية أو العامة.

مباديء التعاون الدولي والإدارة الاجتماعية:

هناك مباديء عامة تسترشد بها هيئة الأمم المتحدة في تقديم المساعدات الفنية المختلفة من خلال منظماتها المتخصصة[8]. وهي المباديء التي وضعها المجلس الاقتصادي والاجتماعي لهذه الهيئة وتتضمن الآتي:

أولاً: يلزم المبدأ الأول منظمات هيئة الأمم المتحدة عندما تقدم مساعداتها الفنية التنموية للأقطار المختلفة بأن تعتبر هدفها الرئيس من وراء تلك المساعدات تقوية النظم الاقتصادية في تلك الأقطار عن طريق مشاريعها الصناعية والزراعية لتحقيق استقلالها الاقتصادي والسياسي انسجاماً مع روح ميثاق هذه الهيئة الدولية ولضمان بلوغ أعلى مستويات الرخاء الاقتصادي والاجتماعي لشعوبها.

ثانياً: أن تراعي هيئة الأمم المباديء العامة الآتية:

١. تقديم المساعدات المطلوبة للتنمية الاقتصادية في الأقطار الحديثة النمو من خلال منظمات الهيئة المشاركة على أساس الاتفاقيات التي تعقد بينها

وبين الحكومات المعنية وبناء على طلب تلك الحكومات.

٢. أن تحدد الحكومات المعنية أصناف وأشكال الخدمات التي تريدها.

٣. قيام الأقطار الراغبة بتقديم المساعدات بقسط من العمل بصورة مسبقة لكي يسهل على الهيئة تحديد طبيعة وحجم المشكلات التي يراد علاجها بواسطة تلك المساعدات.

٤. أن لا تكون المساعدات الفنية المقدمة وسيلة للتدخل الاقتصادي والسياسي الأجنبي في الشؤون الداخلية للأقطار المعنية وأن لا تصحبها أية اعتبارات ذات طبيعة سياسية.

٥. أن يتم تقديم المساعدات إلى الحكومات وبواسطتها.

٦. ينبغي تصميم المساعدات بشكل يجعلها منسجة مع احتياجات الأقطار المعنية.

٧. أن يكون تقديم المساعدات إلى أقصى قدر ممكن وفي الشكل أو الصيغة التي يفضلها القطر المستفيد.

ثالثاً: أن تتجنب الهيئة جميع أنواع التمييز والانحياز الناتجة من اختلاف النظم السياسية للأقطار المستفيدة من المساعدات أو من فروق العنصر Race أو الدين لسكانها.

مقاييس هيئة الأمم للعمل والكوادر الإدارية والفنية:

وتضم هذه المقاييس الآتي:

١. تحقيق أعلى مستويات الكفاءة المهنية في جميع الخدمات المبذولة من قبل المنظمات المشاركة في مساعداتها الفنية المقدمة إلى الأقطار صاحبة الطلب.

٢. اختيار الخبراء ليس بناءً على كفاءتهم التقنية فحسب بل وفي ضوء تفهمهم الإنساني للخلفيات الثقافية والاحتياجات المحددة للأقطار التي تطلب المساعدات وبناءً على قدراتهم لتعديل أساليب العمل لتوائم الظروف المحلية الثقافية والاجتماعية لتلك الأقطار.

٣. أن يجري الإعداد المناسب للخبراء قبل إسناد المهام إليهم لتقديم

المساعدات على أن يعطي هذا الإعداد الخبراء فهماً عميقاً للغايات العامة التي ترمي إليها الجهود التي تبذلها الهيئة لكي يسهم ذلك في توسيع آفاقهم الفكرية وفي تكيفهم إلى ملابسات العمل كلاً حسب طبيعة المجتمع الذي ينسبون إليه.

٤. على الخبراء القائمين بزيارة الأقطار المختلفة أن يتجنبوا المساهمة بأية نشاطات سياسية أو تجارية أو أية نشاطات أخرى غير التي تحتويها المهام التي ينتدبون للقيام بها. كما يجب أن يتم تحديد مجالات وظائفهم بناءً على الاتفاقيات التي تعقد مع الأقطار المعنية بهذا الشأن.

٥. يجب أن تتم المباشرة بالمشروعات والخطط بعد التأكد من تدريب وتأهيل الكوادر الخبيرة حتى إذا كانت الأموال المطلوبة لذلك قد تم تخصيصها لهذا الغرض في وقت سابق لهذه المباشرة.

٦. أن تدعى الحكومات للتعاون في ضمان اختيار الكوادر المؤهلة وأن تسهل عند الضرورة الترتيبات المطلوبة لتوظيفها والإفادة منها في منظمات الهيئة المختلفة وإعادة توظيف أفرادها في أقطارهم عند انتهاء مهامهم في المنظمات الدولية.

٧. تدعى الجامعات والمعاهد الفنية والمؤسسات ومعاهد البحوث وغيرها من المراكز والدوائر غير الحكومية التي يمكن توظيف الخبراء منها إلى تقديم التسهيلات المناسبة لإعارة من يطلب من خبرائها للقيام بمهام محددة تختارهم لها منظمات الهيئة وأن تعمل على ضمان استمرارهم في وظائفهم عند انتهاء انتدابهم لتلك المهام وتشجيعهم على القيام بوضع المشاريع الخاصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

مباديء مشاركة الأقطار المعنية بالمساعدات التقنية

ينص ميثاق هيئة الأمم المتحدة المتصل بمساهمة الأقطار المعنية بالمساعدات الفنية على ضرورة موافقة تلك الأقطار على المبادىء الآتية:

١. أن تقوم الأقطار المعنية بتسهيل أنشطة المنظمات المشاركة عن طريق توفير المعلومات المطلوبة لحل المشكلات التي تهدف تلك الأنشطة لمعالجتها، على أن لا تتعدى هذه المعلومات الطلبات الأصلية المقدمة في حدود المساعدات المتفق

عليها. كما يتوقع من تلك الأقطار تسهيل اتصالات المنظمات المشاركة في تقديم المساعدات بالأفراد والجماعات والوكالات والهيئات الرسمية ذات الارتباط بتلك المشكلات.

٢. ضرورة قيام الأقطار المستفيدة بدراسة المعلومات الاستشارية المقدمة إليها من قبل المنظمات المشاركة بصورة مستعجلة ووافية وعلى ضوء الطلبات التي قدمت لتلك المنظمات.

٣. أن تسعى الحكومات المستفيدة قدر المستطاع إلى إيجاد الأجهزة الرسمية وتسخير وتعبئة ما تدعو إليه الحاجة من إمكانياتها المالية والفنية والطبيعية وتوجيهها لغرض التعجيل بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية في أقطارها ورفع المستويات المعاشية لسكانها وبالشكل الذي يضاعف من فوائد المساعدات التي تتلقاها من هيئة الأمم.

٤. أن تتحمل الأقطار المستفيدة جزءً محدداً من تكاليف المساعدات المقدمة إليها، أو على الأقل ذلك الجزء الذي تستطيع من دفعه بعملاتها الوطنية.

٥. أن تنهض هذه الأقطار بالجهود المستمرة المطلوبة للتنمية الاقتصادية وبشكل يتضمن الدعم المالي لإدارة المشروعات التي تستحدث تحت إشراف الهيئة.

٦. أن تعمل هذه الأقطار على طبع ونشر الدراسات والبحوث المتصلة بالمساعدات الفنية الواردة إليها وما يتمخض عنها من نتائج لكي تستفيد منها الأقطار الأخرى ومنظمات الهيئة في تطوير خدماتها.

٧. على الأقطار أن تخبر منظمات الهيئة بالمساعدات الجارية المقدمة إليها والمصادر التي تقدمها عندما تتقدم بطلب المساعدة إلى الهيئة خصوصاً في المجالات التي تتوقع تسلم المساعدات فيها.

٨. أن تقدم أفضل التغطيات الإعلامية عن البرامج التي تتضمنها تلك المساعدات في أقطارها.

خصائص التركيب الرسمي والإداري للمجتمعات التقليدية:

غير خاف أ معظم الأقطار النامية المستقلة حالياً كانت تحت هيمنة الاستعمار الغربي حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. وتتجلى هذه الحقيقية بوضوح في الزيادة

المطردة لعدد الدول التي انضمت إلى هيئة الأمم المتحدة من إفريقيا وآسيا للفترة ١٩٤٥-١٩٦٢.

جدول يبين العضوية الافريقية والآسيوية في هيئة الأمم المتحدة

السنة	مجموع الدول	عدد الدول الافريقية	عدد الدول الآسيوية
١٩٤٥	٥١	٣	٧
١٩٥٠	٦٠	٣	١٣
١٩٥٥	٧٦	٤	١٨
١٩٥٨	٨٣	٩	١٩
١٩٦٠	١٠٠	٢٥	٢٠
١٩٦٢	١١٠	٣٢	٢٠

ومعروف عن هذه الأقطار أنها في فترات ما قبل الاستعمار وحتى في أثنائه اتسمت بخصائص ثقافية واجتماعية انعكست على تركيباتها السياسية والإدارية الأصلية. وكانت نظم القيادة والإدارة فيها ترتكز على قواعد ومعايير ينبع معظمها من أنساقها الدينية والقرابية المنحدرة إليها عبر تاريخها الحضاري الطويل. ولغرض التوضيح سنقدم بعض النماذج الأثنوغرافية الرسمية من بعض مناطق العالم.

١. النموذج البورمي:

كانت الثقافة البورمية قبل تعرضها لآثار الضغوط السياسية والتكنولوجية والاقتصادية الأوروبية غنية بالأنماط الدينية والقرابية والفكرية الغربية في نظر الإداريين والسياسيين الأوروبيين. ورغم بساطة الحياة اليومية للسكان فإن نسبة غير صغيرة من أهالي القرى في بورما كانت تحسن القراءة والكتابة قبل وأثناء خضوعها للاستعمار. ويبدو أن الديانة البوذية السائدة هناك لعبت دوراً هاماً في عملية انتشار التعليم الابتدائي بين الناس لغرض قراءة الكتب الدينية. غير أن معرفتهم عن العالم المعاصر خارج بورما

ظلت محدودة جداً حتى في أثناء الهيمنة الاستعمارية.

واتسم اقتصاد البلاد بالبساطة واعتمد على الزراعة في الغالب. ولم تكن النقود تلعب فيه دوراً كبيراً رغم وجودها حيث أن التبادل التجاري كان يجري على أساس المقايضة. أما الشخصية البورمية فكان يطبعها ميل شديد إلى الاستقلال والحرية على الرغم من نزوعها إلى التعاون مع الآخرين خصوصاً كما يظهر في علاقات الأبناء والوالدين. وكانت الزعامات محلية لا تتعدى حدود القرية الصغيرة. ولم تكن الحكومة تمارس ضبطاً يذكر ما عدا قيامها بدور المرشد والموجه. وكان الزعماء يأتون بناءً على الخلافة الوراثية وكانت علاقاتهم عميقة ووطيدة بأفراد جماعاتهم. وكان التفاعل بين الزعامات وجماعاتها قائماً على التفاهم والاحترام المتبادل. وكانت كل مجموعة من القرى تمثل وحدة إدارية شبه مستقلة عن غيرها. ولم يكن هناك شرطة في القرى بل حسمت الخلافات -وكانت نادرة- على أساس التحكيم وقناعة الأطراف المعنية بقرارات المحكمين. ولم يكن بين البورميين وبين الثقافات الأخرى احتكاك أو اتصال يستحق الذكر. ويرجع ذلك إلى الاكتفاء الذاتي للجماعات بسبب بساطة وقلة احتياجاتها الاقتصادية. وعاش الناس حياة اقتصادية متوسطة خلت من العوز كما خلت من التراكم الكبير للثروات. وتمحورت حياة القرى الاجتاعية حول المعابد التي نظمت حياة الأفراد والقرى وأضفت عليها حيوية فكرية وروحية. وتعاونت المرأة مع الرجل وكانت لديها مسؤوليات كبيرة في مجالي الزراعة وتدبير شؤون الأسرة. وكان الناس يؤدون أعمالهم طوعياً حيث لم تعرف بورما أي شكل من أشكال القسر والسخرة. ويخلو التراث البورمي من العناصر المسببة للقلق في الشخصية. هذا أضافة إلى ضعف الطموح إلى الثراء. وكان التشديد في هذه الثقافة ينصب معظمه على الجدارة الإجتماعية ونيل احترام الآخرين ليس عن طريق المنافسة بل بواسطة تقديم الأعمال المفيدة اجتماعياً.

وهكذا كانت الحالة الثقافية والاجتماعية الإدارية والسياسية السائدة في بورما حتى عام ١٨٢٤ . أي في تاريخها السابق لاتصالها بالحضارة الغربية. وكان من آثار هذا الاتصال هو انتقال النماذج الاقتصادية والقانونية والإدارية البورمية إلى أشكال جديدة. وتحولت الزراعة تحت هذا التأثير من نموذج الاكتفاء الذاتي إلى نمط زراعة

التصدير، مما زاد من ضغط السكان على بعض الأراضي وتحولت الأرض بسبب ارتفاع قيمتها إلى مصدر للنزاع والطمع وعدم الاستقرار في المجتمع البورمي. وبالإضافة لذلك تزايدت هجرات السكان من الريف إلى المدن وبدأ الفقر الذي لم يعرفه الناس قبلاً بالانتشار وزاد التفاوت الطبقي.

ونتيجة لكل ذلك أصبحت المنظمات الإدارية أجهزة تعنى ليس بحفظ التراث الروحي والثقافي وما يرتبط به من علاقات إنسانية في مجالات القرابة والاقتصاد وبناء الشخصية وممارسة الطقوس الروحية بل بتحقيق المنافع الاقتصادية والتجارية في مجالات الصناعة والزراعة، ومواجهة مشكلات التكنولوجية حسب طبيعة الاجتهادات التي تفرضها.

فالإداريون البريطانيون الذين حكموا بورما في أثناء استعمارهم وجدوا فيها نظاماً حكومياً مزدوجاً. فقد كان هناك ملك يحكم الشعب عن بُعد بواسطة الإدارة الرسمية المرتبطة ببلاده والمتفرعة إلى إدارات أصغر موزعة على أقاليم البلاد. وكان يدير شؤون القرى أيضاً الزعماء الوراثيون الذين كانوا يتمتعون بنفوذ اجتماعي شخصي. وكان للملك بعض الصلاحيات العرفية التي احترمها الناس. لم يكن لديه خارج حدود هذه الصلاحيات المحدودة نفوذ لإصدار الأوامر أو فرض القرارات على الناس، إذ لم يكن عنده جيش ولا قوة شرطة. وخلت البلاد أيضاً من السجون في تلك الأزمنة السابقة للاستعمار.

واعتمد الإداريون الرسميون -كما أشرنا- على الأساليب القانونية التقليدية ليس بوصفهم حكاماً أو رجال قضاء بل بصفتهم محكمين ومرشدين هدفهم تفسير بعض ما احتوته القوانين من فقرات لإرشاد الناس عنها أو إزالة ما فيها من غموض خدمة لهم. ولهذا لم يكن البورميون ينظرون إلى (الإدارة التقليدية) Traditional Administration كسلطة خارجية تفرض على الإنسان من فوق. كما لم يعتبروا النظام العرفي للإدارة جهازاً مصمماً للتدخل في شؤون الحياة اليومية للناس. وهذا بعكس الإدارة الجديدة التي جلبها الاستعمار إلى بلادهم.

وكان الزعماء المحليون التقليديون رؤساء لمجموعات من القرى المجاورة التي

اصطلح عليها (بالدوائر)[9] Circles وقد أداروا شؤون جماعات ولم يحكموا الأقاليم التي سكنتها. ولهذا فإن الأشخاص في حالة انتقالهم من قراهم إلى قرى أخرى ظل ولاؤهم مستمراً لقراهم الأصلية وللزعماء الذين يديرونها. كذلك كان ينظر إلى مجموعات القرى الموحدة الإدارة على أنها وجدت سوية في وحدة لا تقبل التجزئة وإلى زعمائها بأنهم ولدوا ليديروها ويتزعموها. وكانت قوانين تلك القرى نابعة من حياتها اليومية وهي جزء من تركيبها الاجتماعي وإن مراعاتها تأتي من كونها عنصراً حيوياً في الواقع المعاش وليس لأنها نتيجة الخضوع للسلطة. ولم يكن الزعيم أكثر من محكم يتوسط لحل الخلافات دون أن يفرض آراءه على الناس بل عمد إلى النصح والإقناع. ولهذا لم تكن هناك حاجة للمحاكم والشرطة في إدارة الجماعات القروية هناك.

غير أن نظام الزعماء التقليديين في بورما بدا في حينه للمفكرين الغربيين كنوع من السلطة المختلطة وغير المحددة، بالإضافة إلى تكوين انطباع مماثل عن القانون البورمي[10] الذي اعتبره هؤلاء المفكرون مفتقراً للتنظيم والإلزام. وبسبب هذا التصور الغربي المتحيز بدأ الإداريون البريطانيون بإدخال تعديلات اعتقدوا بأنها تنسجم وأنماط الثقافة البورمية لغرض استحداث ترتيبات عقلانية للبناء الإداري في البلاد. ولم يفهم الإداريون الغربيون تباين الزعامات القروية من ناحية أن بعض الزعماء كان يحكم قرية واحدة بينما كان بعضهم الآخر يحكم أكثر من قرية. ولهذا صنف هؤلاء الزعماء إلى ثلاثة أصناف بناءً على عدد ما يديرون من قرى ثم ألغي مبدأ الخلافة الوراثية لهذه الزعامات. وصارت السلطة البريطانية تعين رؤساء القرى في مناصب يتقاضون عنها مرتبات مالية. ونتيجة لذلك تحول هؤلاء الزعماء إلى موظفين حكوميين وبهذا تغيرت السلطة الشخصية إلى سلطة إقليمية وتحولت الجماعات القروية إلى وحدات جغرافية مؤلفة من مستوطنات خاضعة إلى إدارات رسمية. وأبدلت «الدوائر» Circles التي اعتمدت على العلاقات العضوية أو البنيوية القائمة بين الناس إلى محافظات Districts وهي وحدات إدارية محلية معتمدة على المكان والموقع فحسب.

وواضح أن التعديلات المذكورة قد حدت من حرية الدوائر وانسيابيتها وعرقلت أداء إدارتها الداخلية. غير أن الرؤساء ظلوا محتفظين بصورة غير رسمية بجزء غير قليل

من سلطتهم الأصلية باعتبارها حقهم التقليدي والموروث. لكن استمرار التعديلات الإدارية في بورما قد أنهى هذا التفاوت بين ما هو رسمي وما هو واقعي في تركيب وأعمال هذه الإدارات قبل نهاية القرن التاسع عشر. وقد قسمت «الأقاليم» Districts -التي كانت دوائر في الأصل- قسمت إلى قرى وأصبحت كل قرية أكبر الوحدات التي تحكم نفسها. وفرضت واجبات جديدة على القرى والزعماء كما وضعت عقوبات شديدة ضد الخارجين عنها دون أن تمنح لسكان القرى وزعمائهم حقوق جديدة. ونتيجة لكل هذه التبديلات تحولت القرى إلى «وحدات إدارية» بعد أن كانت وحدات اجتماعية وسكنية. ولا يخفى أن النظام الجديد قد قطع الجذور الرئيسة للحياة الاجتماعية العضوية المترابطة داخل القرية.

وكان القانون والسلوك الاجتماعي في الماضي قد استندا إلى أنماط الحياة المتوارثة. ولهذا فقد أدى الأفراد أعمالهم في تلك الأزمنة على أساس من النزاهة والاستقامة باعتبارهم جزء من المعايير المألوفة للسلوك وليس بدافع المسؤولية الاجتماعية المتكلفة أو المصطنعة أو بسبب الاهتمام المقصود بمصالح الآخرين.

ونظراً إلى أن الوضع الإداري الجديد كان قد أضعف الوحدة العضوية للقرية بمجيء السلطة الخارجية المعتمدة على أشكال العقاب الرادع بدلاً من السلطة النابعة من الأسلوب التقليدي للحياة فإن المباديء العامة المرشدة للسلوك الاجتماعي للناس قد تعرضت للتفكك ولم تحل محلها ضوابط بديلة.

ومع تزايد أعداد السكان وانهيار الأنماط التقليدية للسلوك فإن الطمع في الأرباح دفع بعض الأفراد إلى الاستحواذ على قطع الأرض التي كانت مخصصة لاستعمالات القرية العامة كمرافق صحية ومراعٍ ومصادر لتوفير خشب الوقود وحولوها إلى ملكيات خاصة بهم وبدلوا أنماط الري لمصالحهم الشخصية بدون الالتفات إلى الآثار الضارة الناتجة عن ذلك في حياة قراهم. وبعد أن تحول الزعماء القرويون التقليديون إلى إداريين رسميين شعرت الإدارة الحكومية بضرورة تشكيل قوى الشرطة لحفظ الأمن ثم استحدثت المحاكم وكثرت القضايا والدعاوى القضائية المعروضة على الحكام بعد غياب دور التحكيم الذي كا يؤديه الزعماء التقليديون في القرى.

إن نظام الإدارة الجديد في القرى البورمية في بداية هذا القرن أصبح نمطاً ميكانيكياً مرتجلاً في كثير من جوانبه. وبعد أن كان المجتمع البورمي يكاد يخلو من العنف والجريمة فإن معدل الجرائم أخذ بالتزايد مع استحداث النظم الإدارية البريطانية في تلك البلاد. ويبدو أن أهم عامل لهذه الزيادة هو تمزق الوحدة الاجتماعية العضوية التي كانت أساس التحلل الاجتماعي الجاري بين الأفراد قبل الغزو الاستعماري. واتضح هذا التحلل الاجتماعي بشكل خاص في قرى الدلتا التي ضمت بشكل رئيسي المهاجرين الذين دفعتهم الحاجة للنزوح من قراهم لغرض الحصول على العمل. ويسبب ضعف الالتزام الأخلاقي بالقوانين الجديدة تفشى الفساد والرشوة بين الموظفين وظلت درجاتها عالية نسبياً في بورما حتى بعد استقلالها من الاستعمار البريطاني.

النموذج الإداري والسياسي لقبيلة تيف[11] Tiv:

تعتبر قبيلة تيف من القبائل الافريقية الكبيرة القاطنة في جنوبي نايجريا. ويبلغ عدد نفوسها حوالي مليون نسمة. وهي تسكن في إقليم أعشاب السفانا الطويلة. وكانت هذه القبيلة قد أبدت مقاومة شديدة للاستعمار البريطاني الذي هيمن على أقاليمها لفترة طويلة.

ولم يفهم الإداريون البريطانيون طبيعة التكوين الإداري لتلك القبيلة مما خلق لهم بعض المتاعب والتعقيدات في التعامل مع الأهالي.

وكان التنظيم الاجتماعي للقبيلة قبل الاستعمار يعتمد على وحدة النسب التي تجسدت في شعور أعضائها بارتباطاتهم الذهنية والنفسية والسلوكية بجماعاتهم المحلية ويتلاحم هذه الجماعات مع الأجداد الذين يتقلص عددهم كلما اقتربنا من حاضر القبيلة. ويصبح مجتمع تيف برمته في صورته الحاضرة معتمداً على ركنين أساسين هما الجد الأعلى المسمى (تيف) والزعيم القبلي المحلي الذي يعتبر امتداداً لذلك الجد.

ولم تكن قبيلة (تيف) منظمة سياسياً وإدارياً بل إن سكانها انقسموا إلى وحدات قرابية صغيرة كان لكل منها زعيمها المحلي المسؤول عن إدارتها. ولم تتجاوز الوحدة أربع أو خمس أسر ممتدة تربطها وحدة النسب. وكان المسنون في هذه الأسر يشكلون المجلس القرابي الإداري الذي ترأسه أحدهم عن طريق انتخابه من قبل بقية الأعضاء.

ولم يكن للرئيس دور تنفيذي حقيقي بل اقتصرت مهمته على تلمس رغبات بقية الأعضاء وتلبيتها في الواقع. وهكذا لم يكن يستطيع من اتخاذ قرارات شخصية مستقلة حول شؤون الجماعة.

فموقع رئيس هذه الوحدة الاجتماعية كان مقارباً من مكانة رئيس اللجنة الحديثة ما عدا أن صلاحيات رئيس اللجان المعاصرة لم تكن تخول له تخويلاً رسمياً بل كانت جزءً لا يتجزأ عن شخصه وموقعه الاجتماعي.

ولم يكن سكان (التيف) يستوعبون ذهنياً مضمون (الجماعة السياسية) Political Group كمفهوم يرتكز على الجوار الجغرافي أو وحدة الأرض أو الاقليم على الرغم من أن وحداتهم الاجتماعية ارتكزت على الجوار كأحد أركانها. ولم يفهموا أيضاً السلطة التي كانت تمنح من مصدر خارجي كأن يكون هذا المصدر سلطة عليا.

فزعيمهم كان يتمتع بالسلطة نتيجة لمواصفاته الشخصية وفي مقدمتها قوته السحرية والغيبية الخارقة بجانبيها العقابي والعلاجي، الخيّر والشرير. إنه لهذه السمات كان يختار الرجال لمراكز الزعامة وبناءً عليها كانوا يمارسون أدوارهم وليس لمجرد تمتعهم بالسلطة المجردة أو الشكلية. وكانت هذه الجماعة هي الوحدة الإدارية التي اعتمد عليها الرسميون البريطانيون بعد احتلال نايجريا في خلق الوحدات الإدارية بناءً على مواقعها الاقليمية.

واختار الرسميون البريطانيون للمراكز الإدارية في جماعات (التيف) أشخاصاً شباباً اعتقدوا بلياقتهم لهذه المراكز. غير أن هؤلاء الشباب لم يمتلكوا القدرات الغيبية الخارقة حسب مقاييس ومعايير جماعتهم. ولهذا عدّ السكان التقليديون هذه الوحدات الإدارية الجديدة غير شرعية. كما لم يعترفوا بزعامة الموظفين الذين اختيروا لإشغال المواقع الرسمية في مجتمعاتهم المحلية مما جرد هؤلاء الزعماء من تأثيرهم الإداري والسياسي بين السكان. ومع مرور الزمن بدأت هذه التغييرات في التركيبات التقليدية للزعامة والإدارة تظهر آثارها المناقضة للمعايير التقليدية السائدة. وقد عرض ذلك الرسميين البريطانيين إلى ضغوط اجتماعية مختلفة أجبرتهم على إدخال تعديلات كثيرة على سياساتهم الإدارية لتكون أكثر انسجاماً مع أعراف هذه القبيلة.

والمعروف عن النظام الإداري والسياسي التقليدي لهذه الجماعات أنه اتخذ من كبار السن الممثلين للأسر المرتبطة قرابياً أساساً مركزياً. فقد قام هؤلاء مجتمعين بدور المجلس الإداري والقضائي لحسم النزاعات الجارية بين أفراد جماعاتهم خصوصاً الناتج منها عن تهم ممارسة السحر لإلحاق الأذى بالغير. كما عالجوا المشكلات المرتبطة بقضايا زواج التبادل Exchange Marriage وغيرها من القضايا القرابية والاقتصادية التي أثارت خلافات فردية. ولم يكن رئيس الجماعة يصدر قراراً في أي من القضايا المسببة للنزاع بل ترك لأعضاء المجلس حق اتخاذ القرار بعد إجراء المداولات المطلوبة بينهم وبعد توصلهم إلى إجماع حولها. ولم تكن شخصية رئيس المجلس أقوى شخصية فيه لأن بعض أعضائه في بعض الحالات كانوا أقوى وأكثر تأثيراً من الرؤساء. وكانت الرئاسة دورية حيث أن كل زعيم ترأس المجلس لفترة محدودة ثم كان يعقبه عضو آخر في المجلس وهكذا يتعاقب الأعضاء على الرئاسة واحداً بعد الآخر حتى تتم الدورة بتسنم آخر الأعضاء الممثلين لأفخاذ العشيرة التي يمثلها المجلس الإداري الواحد. وكان كل عضو في المجلس الإداري والسياسي لا يمثل الأفراد الأحياء للفخذ الذي ينتمي إليه فحسب بل وأجدادها الأموات الذين تدخلوا في قراراته المختلفة حسب اعتقاد تلك الجماعات. أما رئيس المجلس فكان الرمز الإداري والسياسي الذي يمثل كافة أفخاذ العشيرة بأفرادها الأحياء وأجدادها الموتى القريب والبعيد منهم حسبما تسمح به الذاكرة. وكان الرئيس أيضاً يقترن روحياً واجتماعياً بالجد الأعلى الذي تنتمي إليه جميع أفخاذ العشيرة حيث كان يعقب أيضاً الجد الأعلى.

إن التغييرات التي وقعت في ثقافة قبيلة (التيف) خصوصاً جوانبها الإدارية والسياسية في ظل الإدارة الاستعمارية لم تكن كبيرة مما يدل على المقاومة الحضارية العالية لهذه الثقافة. ومن أبرز التغييرات الإدارية التي أدخلت هي محاكم الأقاليم بعد استحداث الأقاليم الإدارية. وقبل ذلك يم يكن عند قبيلة (التيف) محاكم بل عولجت قضايا النزاع من قبل مجالس المسنين الممثلة لأفخاذ القبائل كما ذكرنا سابقاً. وبعد تأسيس المحاكم الإقليمية صار السكان يجلبون إليها كل قضاياهم بغض النظر عن أهميتها وذلك بدافع وضع المسؤولية على الإدارة الاستعمارية لإيجاد الحلول لتلك القضايا.

النموذج الإداري لقرية جان كوم:

من بين القرى المكسيكية العديدة التي تناولها الانثروبولوجيون بالبحث هي قرية (جان كوم) Chan Kom الواقعة في شبه جزيرة يوكاتانYucatan . ويعتمد سكانها على زراعة الذرة، ومعظمهم ينحدر من أصل هندي. وقد ظلت هذه القرية وبقية قرى ذلك الاقليم مستقلة اقتصادياً ومعتمدة على نفسها إلى درجة كبيرة في سد احتياجاتها على الرغم من أن الدولة أصبحت مسؤولة سياسياً عنها من النواحي الرسمية أو الشكلية.

كما بقيت حياة السكان إلى زمن غير بعيد تغلب عليها الثقافة الهندية البسيطة. وبعد الغزو الأسباني للمكسيك خلال القرن السادس عشر فرضت على سكانها الثقافة الأسبانية بديانتها الكاثوليكية ولغتها وأعرافها. واستمرت الحال على هذا المنوال حتى وقوع الثورة في عام ١٩١٠ والتي أكدت قيمة الثقافة الأصلية للسكان الهنود.

ويبدو أن أقدم الصلات الرسمية للقرية هذه بالدولة كانت قد بدأت مع تأسيس أول مدرسة في القرية في عام ١٩١٠. وبسبب تأثير التعليم المدرسي والاتصال الثقافي بالأوروبيين عن طريق التجارة وغيرها من عناصر الثقافة الأسبانية التكنولوجية والفكرية والاقتصادية أصبحت ثقافة القرية مختلطة تحمل بعض عناصر الثقافة الأسبانية بالإضافة إلى ثقافتها الهندية الأصلية.

وتوجد ثلاث أصناف من الزعامة الإدارية والسياسية التقليدية في (جان كوم) وهي كلها موروثة من ثقافة القرية الأصلية. ويتحدث السكان عن هذه الأصناف وقد يحتلون بعض المراكز الرسمية في القرية إلاّ أن واحداً أو أكثر من الشخصيات المشمولة بهذه الأصناف يظل يتمتع بالنفوذ والتأثير الاجتماعي الأكبر في شؤون القرية. (٢)

وتتكون الأصناف المذكورة من القيادات الآتية:

١. الزعيم الأب:

وهو يشغل مكانة الزعيم أو القائد الأكبر رغم أن سنّه قد لا يكون أكبر سن في القرية. وهو الوارث الرئيس الباقي لأولئك الزعماء الأوائل الذين أسسوا القرية.

ويكون هذا الزعيم رئيس أكبر الوحدات القرابية في القرية .

٢. الزعيم الثاني:

ويتميز عن كافة جيرانه بسعة اطلاعه وخبراته حول أساليب حياة سكان المدن والثقافة الأسبانية لأنه غالباً ما يكون قد عاش بعض الوقت في مدينة (ماريدا) Merida وهي عاصمة الولاية التي تقع فيها القرية ، بالإضافة إلى أنه يكون مسؤولاً عادة عن جلب فن العمارة إلى القرية وتعليمه إلى سكانها وهو جهد ينطوي على أهمية خاصة بالنسبة لهم .

٣. الزعيم الثالث:

ويكون ابن أخ الزعيم الأول وغالباً ما يتسم بالقدرات الفكرية .

وإلى جانب هذه التشكيلة القيادية والإدارية في قرية (جان كوم) التقليدية فإن هناك حكومة محلية تنهض ببعض الوظائف الإدارية المحددة في القرية .

وتمثل الإدارة المحلية نوعاً من المواءمة بين مفاهيم التنظيم الإداري والسياسي التقليدي وبين القوانين الإدارية الجديدة للحكومة المكسيكية . ورغم الحدود الشكلية للقوانين إلاّ أن الإدارات الموجودة في القرية تتنوع من حيث أداؤها وممارستها المسؤوليات حسب طبيعة الأشخاص الذين يشغلونها من وقت لآخر .

ويبدو أن هذه القرية وبقية قرى الهنود المكسيكيين لم تكن لديها قوانين رسمية قبل ثورة ١٩١٠ وحتى عام ١٩٢١ وأنها اعتمدت على مؤسساتها التقليدية وقادتها العرفيين الذين كانوا يمارسون سلطتهم المبنية على القواعد السائدة .

ومن الإداريين هو الزعيم المحلي الذي يشغل موقع الرئيس الإداري المسؤول عن شؤون القرية المختلفة معتمداً على مشورة وتوجيهات المسنين من أعضاء القرية .

وعندما كانت هذه القرية مندمجة إدارياً مع قرية أخرى كان يتوسط بينهما محكم أو وسيط مشترك لحسم خلافاتهما . وهو إداري تعلو مكانته على مكانة الإداري المحلي .

وقد استحدث فيما بعد في القرية جهاز للشرطة مؤلف من شخصين أنيطت بهما مهمة تنفيذ قرارات المسؤول الإداري (الحاكم) في القرية. وإلى جانب هذه المراكز الإدارية يوجد إداري يدعى (قوميسار)(Comisario) وهو ضابط إداري وأمني يشغل موقعه الرسمي لفترة سنة واحدة، ويعالج مشكلات النزاع. وقد اعتمد في حسن المشكلات على اجتماعات الكبار والضباط الإداريين السابقين والقرارات التي توصلوا إليها. وكان القوميسار عندما يعجز عن حل المشكلات يطلب عقد اجتماع عام لسكان القرية للتوصل إلى قرار جماعي بصدد تلك المشكلات. كما مثل الإداري قريته في علاقاتها واتصالاتها بالقرى المجاورة. هذا بالإضافة إلى دوره الخاص بترتيب أمور ضيافة القادمين إلى القرية من الناطق الأخرى. ومارس أيضاً دور الحاكم.

وهناك أيضاً مركز إداري آخر لرئيس الوحدة البلدية الذي تتجاوز صلاحياته صلاحيات الضابط الإداري في القرية. وهو يمثل الدولة في الإقليم الذي تقع فيه قرية (جان كوم) والقرى المجاورة. وعندما يستعصي حل المشكلات على الضابط الإداري في القرية فإنها تحال إلى الإداريين في الوحدات الإدارية الأكبر، أي القرى الأكبر، فالقصبات فالمدن. ومن القضايا التي لا تدخل في صلاحيات ضابط القرية الإداري هي تسجيل الولادات والزيجات وتغيير أماكن السكن في القرية باعتبارها جزءاً من دائرة الأحوال المدنية التي تقع في القرية وتسمى (Kaua) في لغتهم المحلية. [١٣]

وتوجد في القرية لجنة الإصلاح الزراعي المكونة من رئيس وسكرتير ومدير الخزانة. وهم يأتون عن طريق الانتخاب. ويتعاون مع الرئيس مدير المدرسة في إنجاز معظم أعمال اللجنة الإدارية. وتفرض اللجنة ضريبة على الفلاحين يستفاد منها في تمويل بعض مشاريع القرية الزراعية والعمرانية العامة.

وعلى أية حال فإن قرية (جان كوم) ليست لها علاقات متينة بالحكومة المركزية في المكسيك ما عدا صلاتها الجارية من خلال جمعية الإصلاح الزراعي وموظفي الغابات الذين يأتون للتفتيش في أوقات متباعدة ولجباية الضرائب من الفلاحين على الهكتارات المزروعة من الغابات. ومع ذلك فإن هذه القرية تختلف عن الجماعات القبلية بالنظر إلى وجود العديد من المؤسسات الحكومية المقامة فيها. ولكنها من ناحية أخرى تشبه الجماعات القبلية بسبب بروز أهمية الآلهة والقوى الغيبية والأرواح

والطقوس السحرية في حياتها.

نموذج إداري اوقيانوسي:

من بين المجموعة الكبيرة لجزر (مايكرونيزيا) Micronesia الممتدة عبر المحيط الهادي تعتبر جزر (بالاو) PALAU من المناطق الثقافية التي أثارت اهتماماً خاصاً لدى الانثروبولوجيين خصوصاً الأمريكيين منهم. وتقع هذه الجزر على بعد (٦٠٠) ميلاً إلى الشرق من الفلبين وقد اكتشفها الرحالة الأسبان في عام ١٥٤٣م ثم زارها في أوقات متباعدة العديد من التجار الانجليز خلال القرن الثامن عشر. وانتقلت السيطرة على هذه الجزء من أسبانيا إلى ألمانيا التي ركزت على استغلالها اقتصادياً بعد أن كانت الإدارة الاستعمارية الأستعمارية الأسبانية مهتمة أكثر بنشر الديانة المسيحية بين سكانها. وتحولت السلطة فيها وفي الجزر الأخرى في المحيط الهادي إلى الإدارة اليابانية في أثناء الحرب العالمية الثانية ولكنها انتهت بعد دخول الأساطيل الأمريكية إلى موانيها فأصبحت هذه الجزر خاضعة للإدارة الأمريكية تحت إشراف هيئة الأمم المتحدة.[١٤]

ومن أبرز عناصر (التنظيم الاجتماعي) Social Organization المرتبطة بالزعامة والإدارة هو عنصر السن الذي تؤكده هذه الجماعات. وبالإضافة إلى ذلك يبرز عنصر النجاح حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في تحديد مكانات الأفراد. غير أن هذين العنصرين في حالات غير قليلة قد لا يتطابقان في سعي الأفراد للحصول على الاحترام والنفوذ في جماعاتهم.

أما في مجال القيادة الإدارية والسياسية فيوجد صنفان مختلفان للألقاب التي تمنح للرجال الذين يشغلون المواقع القيادية. ويتكون الصنف الأول من القادة الذين لا تتعدى زعامتهم حدود العشيرة. بينما تكون قيادة الصنف الآخر شاملة للمجتمع المحلي بكامله سواء أكان قرية أو إقليم يضم مجموعة من القرى أو عدة أقاليم متجاورة.

ويتمتع كل قسم في العشيرة بحق الحصول على لقب قيادي لأحد رجاله المؤهلين بصورة وراثية عن طريق خط نسب الأم. كما تمنح إحدى النساء في العشيرة لقباً مماثلاً لاحتلال مكانة مناظرة. غير أن هذه الألقاب تخول أصحابها درجة من النفوذ

الإداري والسياسي لا تتعدى حدود الأسرة الممتدة Extended Family أو عدداً قليلاً من الأسر المرتبطة برابطة نسب الأم المشترك.

إلاّ أن بعض الرجال الذين يحتلون مكانة قادة العشائر ويحملون ألقاب عشائرهم يتمتعون بصلاحية الجلوس في مجالس الأقاليم التي تمارس سطتها خارج حدود الجماعات القرابية لأولئك القادة. وهؤلاء هم القادة الحقيقيون الذين يطلق عليهم اسم «روباك» Rupacks حسب لغتهم. وتكون ألقاب هؤلاء السياسية والإدارية متميزة تماماً ومنفصلة عن ألقابهم في عشائرهم رغم أن اللقبين يورثان عن طريق خط نسب الأم. كذلك تمنح النساء ألقاباً مماثلة لتلك الممنوحة للرجال وهي ألقاب تعطيهن حق ممارسة السلطة بالنسبة لشؤون نساء جماعاتهن. وتجري العادة أن يكون الرجل وأخته الثنائي الذي يحمل هذه الألقاب المترابطة.

وكان زعماء روباك قبل الاتصال بالثقافات الغربية يتحملون مسؤوليات ضخمة ويمارسون سلطة سياسية وإدارية عالية. وكان من حقهم فرض حصص الغذاء أو الضرائب على أفراد جماعاتهم تخصص لهم. كما وضعوا القواعد والمعايير الخاصة بتنظيم العمل وحسم الخلافات ومارسوا حق تكيف الأفراد بتقديم خدمات مختلفة لهم وللجماعة. وجمعوا بين السلطتين الدينية والمدنية من حيث قيامهم بأدوار الكهنة لامتلاكهم القدرات الغيبية الخارقة بالإضافة إلى الأدوار الإدارية والسياسية والقضائي التي أدوها. ومن حقوق هولاء القادة والإداريين أنهم توقعوا أن يزودهم الأفراد في المناطق الخاضعة لإدارتهم بالمعلومات المتصلة بشؤون حياتهم أو بالحوادث التي تحصل مما له علاقة بمسؤولياتهم السياسية والإدارية. ولم يترددوا عند الحاجة عن استدعاء الأفراد للإجابة عن استفساراتهم عن نوايات وتصرفات الأفراد ممن تحصل بينهم نزاعات. وكان هؤلاء القادة يحضرون جميع المناسبات العامة والعائلية ويمارسون دور المرشدين وأمناء السر بالنسبة للأسر في جماعاتهم. ولم يكن الزوار يدخلون دوائرهم إلاّ بعد الانتظار والاستئذان وبشرط أن يكون لديهم مهمات رسمية تبرر الزيارة. ولم يكن يحق للغرباء دخول المناطق الإدارية الأخرى إلا بمصاحبة أحد القادة أصحاب الألقاب أو من يمثلهم. وكان هؤلاء القادة يتمتعون بامتياز آخر وهو أن الناس تودي لهم تحية الاحترام بحركات وإشارات جسمية متميزة.

غير أن هذه الامتيازات والمواقع الاجتماعية والإدارية الرفيعة التي أضيفت على القادة في تلك الجزر قد تضاءلت تحت الحكم الأجنبي. ولكن رغم تقلص أدوارهم الرسمية فإن هؤلاء القادة لا زالوا يعاملون بكثير من الاحترام بالنظر إلى أن ألقابهم ظلت تحظى بالإعجاب والاعتزاز بسبب جذورها العميقة في ثقافتهم. فاحترامهم الاجتماعي يرتبط بتاريخ هذه الألقاب وبشخصيات حاملها المتصلة بأحداث الماضي.

ولهذه الأسباب فإن حامل اللقب يتمتع كما بيّنا باحترام الناس بغض النظر عن سنّه علماً بأن الألقاب لا تمنح عادة للأشخاص الشباب الذين يكون عمرهم في العشرينات. ولكن قد يحصل أحياناً أن يمنح اللقب إلى بعض الأشخاص ممن يكونون أصغر سناً بالقياس لأشخاص آخرين ينافسونهم على اللقب ولا يحصلون عليه. وهذا يولد بعض المشكلات التي يتوقف حلها على الظروف المحيطة بكل حالة. فعندما لا يتباين لقب الزعماء بدرجة جوهرية يصبح السن العامل الأهم في تحديد تأثير كل منهم. أما إذا كان لقب الفرد أعلى من غيره وسنه أصغر من بقية حملة الألقاب فإنه لا ينافسهم في مجلس الإقليم إذا أراد ضمان احترام المجتمع له. ومع ذلك فهناك ميل اجتماعي عام للشعور بالكراهية إزاء القادة الأصغر سناً حتى عندما يلتزمون بقواعد الاتزان وعدم الغرور. ويرجع ذلك إلى التناقض القائم بين صغر سنهم النسبي وبين قاعدة أن القادة الذين يحملون اللقب ينبغي تقليدياً أن يكونوا كباراً أو متوسطي الأعمار.

ومن ناحية أخرى فإن الرجال كبار السن ممن لا يحملون لقباً قيادياً وإدارياً يواجهون وضعاً غير مريح باعتبار اللقب الذي يفتقرون إليه هو رمز النجاح في الحياة. فبالإضافة إلى التقدم في السن -وهو سمة تدعو إلى الاحترام- لا بد للرجل في ذلك المجتمع من الإسهام في الإدارة الاقتصادية لقريته. وكلما قلّت مساهمته في هذا الميدان قلّت قيمته أو أهميته الاجتماعية بالقياس لأولئك الذين هم في سنه ممن حقق إسهاماً أكبر في هذا المجال للحصول على اللقب القيادي. وتوجد فئة من الرجال المتقدمين في السن وغير الناجحين في مضمار المنافسة الاقتصادية والمحرومين من الألقاب. وهم لهذه الأسباب لم يوفقوا في بلوغ مواقع القيادة والإدارة بل انتهوا إلى حياة شيخوخة عقيمة.

وإلى جانب هذه الفئة يوجد صنف آخر من الرجال المسنّين ممن تمتعوا بتأثير

ونفوذ محدد ولكنهم فقدوا تأثيرهم في الوقت الحاضر. والطريف أن سكان جزر (بالاو) لا يهتمون بالأمجاد الشخصية الماضية قدر اهتمامهم بدرجات مشاركة الأفراد في الأنشطة الحاضرة. ولهذا فإن الأشخاص المسنين من أصحاب النفوذ يتنازلون عن نفوذهم ومكاناتهم تدريجياً مع زيادة ضعفهم الجسدي الناتج من تقدمهم في السن ليفسحوا المجال أمام الأقدر جسمياً وذهنياً من نظرائهم الأصغر منهم نسبياً.

ونتيجة لإهمال هذه الجماعات للمسنين المتقاعدين في سنوات شيخوختهم المتأخرة فإن الأخيرين يظهرون درجات عالية من الإحباط والخيبة وغالباً ما يفضلون العزلة والانزواء عن الناس. ويروى عن أحد الزعماء الإقليميين المتقاعدين أنه أخذ ما كان في حوزته من نقود عندما تخلى عن مركزه القيادي بدون أن يسمح للزعيم الذي خلفه باستعمالها في الخدمات المطلوبة لجماعات الإقليم رغم أن الزعيم المتقاعد لم يكن يستطيع التصرف بهذه الأموال بسبب شيخوخته المتأخرة، ورغم ذلك فقد حرم الزعيم الذي أعقبه من هذه الأموال. ويبدو أن حل هذا النوع من الأزمات كان يتم عن طريق الحرب بين هذين الطرفين وأتباعهما غير أن هذه المشكلة ظلت في الوقت الحاضر بدون حل لعدم الموافقة على مبدأ الحرب ولأن الجماعات هذه لم تعثر على بديل لذلك.

يتضح مما تقدم أن بين القادة الإداريين المتقاعدين المتقدمين في السن كثيراً نسبة غير قليلة ممن يشعرون بالمرارة وعدم الرضا بالنسبة لعاقبة خدماتهم الطويلة التي يقدمونها للمجتمع، وهي عاقبة تزخر بإهمال المجتمع لهم وعدم عرفانه بجميل أتعابهم. ولكن يوجد بين هؤلاء القادة المتقاعدين المهملين نسبة تفضل الانزواء عن الأنظار راضية بواقعها غير المرموق.

لقد تعرض نظام القيادة في هذه الجزر والجزر الأخرى التابعة لمجموعة (ميكرونيزيا) إلى تحويرات عديدة منذ خضوعها إلى السيطرة الأمريكية. فالكادر الإداري الذي وظف فيها تضمن خبيراً انثروبولوجياً ومجموعة من الموظفين لكل من أقاليمها. وكان دور الخبير الانثروبولوجي الأساسي هو تسهيل عملية التفاهم والاتصال بين السكان الأصليين وبين الإدارة الغربية، بالإضافة إلى وضع الخطط وتقديم المقترحات لتطوير هذه الأقاليم التي يعمل فيها هؤلاء الخبراء والكوادر الإدارية المتعاونة معهم.

الخصائص العامة لإدارات المجتمعات التقليدية قبل الاستقلال:

نعلم أن غالبية المجتمعات في العالم الثالث مرت بتجربة الخضوع للإدارات الاستعمارية وورثت نظماً غير متوازنة ومفتقرة للتناظر والانسجام مما عرقل تطورها الثقافي والاجتماعي زمناً غير قليل.

ويبدو أن مجالات النمو التي أتاحتها هذه الإدارات للأجهزة التنفيذية كانت أوسع مما وفرته للأجهزة التشريعية والقضائية. كما استندت تلك الإدارات إلى مبدأ رئيس وهو حصر السلطة بيد نخبة صنعتها وأهّلتها لاتباع خطوط تقليدية عامة كان من بينها اعتماد القياس العرفي والتكرار القائم على تراكم التجارب في تنفيذ المهام الإدارية.

وقد راج في هذه المجتمعات في تلك الفترات اتجاه ينطوي على تقدير اجتماعي عال للمراكز الإدارية خصوصاً تلك الحاوية على السلطة والتأثير بدرجة تتعدى تقدير المهنّ والأعمال الحرفية اليدوية والتجارية.

ففي الهند وباكستان وسيلان وبورما قبل الاستقلال كانت الأسر لا تطمح إلى إدخال أبنائها إلى كليات القانون والسياسة والطب والتربية بل كانت تتطلع إلى حصولهم على وظائف إدارية مرموقة في الخدمة المدنية.

فالنظم الإدارية في فترات ما قبل الاستقلال في كثير من أقطار العالم الثالث اتسمت بالسلطة والصلاحيات الشاملة للبيروقراطيات التي تألفت منها. ويصح القول أن كثيراً من الأقطار التي استعمرت لبعض الوقت استحالت إلى دول إدارية أكثر من أي شيء آخر لأن حكوماتها حصرت في يدها كل شيء وسيطرت على كافة مجالات الحياة بما فيها الاستخدام والتوظيف، وإدارة الجامعات والمستشفيات والنقل والمواصلات ووظفت كل كوادرها. وهكذا لم يخرج من نطاق السيطرة الإدارية في هذه الأقطار إلاّ المحامين وأصحاب الأراضي والتجار ورجال الأعمال. وقد حال كل ذلك دون ظهور الأنشطة والمؤسسات المستقلة عن الدولة المطلوبة لتطوير القطاع الاقتصادي والإداري الخاص المعتمد على المنافسة القائمة بين ما يحتويه مؤسسات الدولة المناظرة لها.

ونشأ عن احتكار الإدارات لتلك الفترة أن اتسع الاتكال من قبل الأفراد

والجماعات على الدوائر الرسمية في خلق المجالات الجديدة وتغذية إمكانيات العمل والتوظيف القائمة. ومما شجع هذه الروح الاتكالية في الأوساط الاجتماعية هو الميل الانعزالي للإداريين وعدم تشجيعهم روح المبادرة عند الناس واقتصار اهتمامهم على شكليات الإدارة واحتياجات مؤسساتها. هذا الواقع خلق وضعاً انعدم فيه تفاعل الجماهير مع المؤسسات الإدارية الرسمية.

وبرزت سمة أخرى مرتبطة بالتي سبقتها وهي المبالغة بتأكيد النوعية الرائدة للكوادر البيروقراطية التي احتلت المراتب الإدارية العليا أو ما اصطلح عليه بكوادر الصفوة Elite Cadres. ففي الأقطار الآسيوية التي ذكرت (الهند، الباكستان، سيريلانكا، ماليزيا، ميريمار) لم يكن يتعدى عدد أفراد هذه الصفوة البيروقراطية (٢٠٠٠) ألفي موظف من مجموع (٩) تسعة ملايين شخصاً كانوا يخدمون في الدوائر الرسمية.

وقد أضفت الدولة في تلك الأقطار طيلة فترة الاستعمار قدراً كبيراً من الحصانة على خدماتها العامة للحد من النقد والمعارضة كما أحاطتها بالتكتم والسرية، وبينما كانت المؤسسات الحكومية تحتفظ بمسافة اجتماعية كبيرة عن الناس فإن هذه المسافة كانت تتناقص مع نزول مراتب موظفي الحكومة. ففي الأرياف والقرى مثلاً لم يكن الرسميون الإداريون يتميزون عن عامة الناس في الملبس وأسلوب الخطاب وطريقة الحياة. وكانت الخدمات الإدارية تستمد تأثيرها وقوتها وقيمتها من الرتب البيروقراطية العليا للمؤسسات الرسمية. ونظراً إلى توجه الرسميين أصحاب هذه الرتب الرفيعة نحو الحضارة الغربية فإنهم مارسوا الأسلوب البريطاني والفرنسي في هذه الأقطار لتسهيل اتصالاتهم ولدعم مواقفهم وتأثيرهم في المجتمع. كما عكست تصرفاتهم الإدارية العامة معايير وقيماً لم يكن الناس يستسيغونها أو حتى يفهموها لخروجها عن دائرة تقاليدهم. وقد أسهم كل ذلك في تفاقم عزلة المؤسسات الإدارية عن شعوب هذه الأقطار. رغم أن هذا التباعد كان ضعيفاً نسبياً على المستويات الدنيا لهذه المؤسسات. وكانت عزلة الرسميين أصحاب القرار من ذوي المراتب العليا لا تقتصر على ضعف علاقاتهم بجماهير المواطنين بل برزت أيضاً في انفصالهم عن بقية أفراد الكادر الإداري نتيجة لأسباب متعددة. فقد كان أكثرهم ينتمون لأجناس تختلف عن أغلبية السكان.

وكانوا على درجة عالية من المهارة في لغة الحكومات والمجالات التقنية الإدارية. وكانت رواتبهم كبيرة. ولم يكونوا جزءاً من التنظيم الأسري والقبلي لمجتمعاتهم على الأكثر.

كل هذه الأسباب غذت ميل هؤلاء الإداريين إلى الانسحاب والانعزال عن حركة الحياة وشبكة العلاقات الإنسانية في مجتمعاتهم.

واتسمت النظم الإدارية لتلك الفترة في تلك الأقطار بضعف الحراك الاجتماعي Social Mobility عن طريق الإنجاز والإبداع الوظيفي. ومع أن قبول الأشخاص بالوظائف التي كانوا يتقدمون إليها اعتمد على اختبارات كفاءة أجريت لهم بصورة لم تخل من موضوعية إلاّ أن الموظفين بعد دخولهم الخدمة لم تكن تفتح أمامهم مجالات التقدم والصعود الوظيفي على أساس نوعية ما يقدم من خدمات. فالتقويم الوظيفي لأفراد الخدمة المدنية كان يعتمد على تأكيد انتماءاتهم إلى الفئات الاجتماعية والثقافية المختلفة. وهكذا كان يغلب مبدأ «التنسيب» Ascription الذي جعل منزلة الفرد الإدارية تعتمد على منزلة الفئة الاجتماعية التي انتمى إليها سفلاً أو علواً من الاعتماد على مبدأ «الانجاز» Achievement في تحديد جدارات الموظفين الإداريين. ولهذا لم يكن عنوان الوظيفة يتبدل منذ بدء التوظف وحتى نهاية خدمة الموظف. فالموظف «الكاتب» Clerck سيظل كاتباً حتى أحالتهم على المعاش.

ونتج عن هذا الجمود في الرتب الإدارية (خصوصاً في مجال الرتب البسيطة منها) إن ضاعت جميع فرص الابتكار والمنافسة. فالنظم الإدارية لم تكن تشجع المنافسة بين موظفيها بل ركزت بدلاً من ذلك على استقرار المراكز الإدارية لأصحابها. وكان هذا الاتجاه يلاقي ترحيب أصحاب المناصب التنفيذية الرفيعة الذين كانوا يقاومون الضغوط المتزايدة للمعارضة السياسية التي زادت أهميتها خصوصاً عندما دنا استقلال هذه الأقطار. وقد ولد احتفاظ الكوادر العليا بمناصبها الرفيعة بدون منافس وعزلتها عن الكوادر الأوطأ وعن جماهير الناس إلى تفشي ظاهرة الغطرسة البيروقراطية التي أثارت كثيراً من عدم رضا الناس وكانت من أبرز الأسباب التي عجلت في سقوط الإدارات الاستعمارية في تلك الأقطار.

وكانت الإدارات في الفترة الاستعمارية تستند على اعتقاد مؤداه أن الإدارة الجيدة هي «فن» Art وليست علماً. وفي ظل هذا الاتجاه كان كبار الإداريين مجرد رموز لا تتعدى الممارسات الشكلية والمواقف العامة المعتمدة على تراث بيروقراطي جامد. وترتب على حالة الجمود هذه أن اختفى التأهيل والتدريب الإداري. وأخضع الخبراء الفنيون وأصحاب الاختصاص إدارياً إلى رسميين كانوا دون مستواهم التقني والعلمي.

وبعد كل هذا فقد أهملت المؤسسات الإدارية استثمار الأساليب الامبيريقية والميدانية ومن ضمنها التحليل التنظيمي والميداني واستعمال المعلومات الاحصائية حيث أنها لم تمارس إلا قليلاً.

ولم تكن كل هذه الأوضاع الإدارية حصيلة الميول الإيديولوجية بقدر كونها نتيجة لحجب الإدارات الاستعمارية للتطورات العلمية والتقنية التي تحققت في المجالات الإدارية في أوروبا وأمريكا عن تلك الأقطار. ومما قوى عزلة هذه الأقطار عن تيارات التطوير والتحديث في ميادين الإدارة الجارية في العالم المتقدم خصوصاً خلال الثلاثينات من القرن العشرين هو انشغال إداراتها الاستعمارية بجهودها الرامية إلى إضعاف حركات التحرر السياسي فلم يبق عندها متسع من الوقت للتفكير بتطوير النظم الإدارية. ومعروف عن هذه الإدارات أنها اهتمت بما أسمته (حفظ النظام) والقانون وانهمكت بجباية الضرائب الاستغلالية من الناس ولم تفعل شيئاً لدفع عجلة التنمية الاقتصادية في تلك المجتمعات.

مشكلات الإدارة في أعقاب الاستقلال:

من أهم مشكلات الإدارة التي تطلبت حلاً مستعجلاً بعد الاستقلال في تلك الأقطار وغيرها من الأقطار النامية كانت ضرورة استبدال الموظفين الأجانب وإحلال الموظفين الوطنيين محلهم. وهكذا فقد أصبح «تأميم» الإدارة في مقدمة المهام الوطنية التي برزت في أعقاب استقلال هذه المجتمعات.

ويبدو أن تطور الإدارة كان أبطأ نسبياً مما حصل في مجال القضاء والتعليم والتجارة والصحة وممارسة القانون.

ففي الهند قبل الاستقلال كان ٥٣٪ من موظفي المناصب الرفيعة بريطانيين

وكانت نسبتهم في الملايو (ماليزيا حالياً) ٦٦٪ وفي بورما ٥٦٪ وفي سيلان ٥٢٪. وبعد الاستقلال غادر كثيرون من هؤلاء عائدين إلى بلادهم. ففي الأشهر الأولى من التحرر السياسي انخفضت نسبة الكادر الإداري الأجنبي في هذه الأقطار إلى ٢٢٪ وكان معظمهم في باكستان بعد استقلالها وانفصالها عن الهند. وفي عام ١٩٥٢ لم يبق من هؤلاء في جميع هذه الأقطار سوى عشرين شخصاً.

وبرزت بعض المشكلات نتيجة لتقلص عدد الموظفين الأجانب وعدم توفر البديل المؤهل. وتفاقم الوضع الإداري بسبب التوسع المفاجيء في أنشطة الدولة في هذه الأقطار المصاحب لعملية الاستقلال وبتأثير من الاهتمام الرسمي الكبير بمشكلات التنمية الاقتصادية.

ولمواجهة كل ذلك فإن الحكومات المستقلة في الأقطار المذكورة أبدلت معظم الموظفين الأجانب بموظفين من أبناء الوطن. كما أضافت موظفين آخرين عن طريق التوظيف الجديد مما وسع حجم البيروقراطية الإدارية.

ففي الهند مثلاً اتسع حجم الكادر الإداري في المراتب العليا للفترة ١٩٤٧-١٩٦٤ بنسبة ٣٥٠٪ وازداد في الباكستان بنسبة ٢٠٠٪ وحصلت الزيادة الأخيرة أيضاً في بورما. وكانت الزيادة في هذا المجال بسيلان والملايو (ماليزيا) في حدود ٤٨٪ و١٤٪ على التوالي للفترة نفسها.

وكان إجمالي الزيادة في الملاك الإداري في الأقطار الخمسة المذكورة خصوصاً المراتب الوظيفية العليا ٢٠٠٪(١٥) ويبدو أن ذلك قد ولد ضغطاً كبيراً على النظام الإداري في هذه الأقطار لبعض الوقت.

فبعض الموظفين الجدد أتوا إلى وظائفهم ولم يكونوا قد حصلوا على ما يكفي من التدريب والتأهيل حيث أن الجامعات التي دربتهم كانت قد شغلت بحركات التحرر السياسي فترة طويلة. وأن بعض هؤلاء الإداريين احتلوا مواقع رفيعة ما كانوا ليصلوا إليها في أقل من عشر سنين من الممارسة والتجربة، مما خلق بعض المتاعب لهم ولدوائرهم. وكانت المؤسسات تواجه مشكلة توقعات الناس المتصلة بحل أزمات البلاد بصورة سريعة بعد خروج الاستعمار، وإن عجز الإدارات عن تحقيق ذلك بالسرعة

المتوقعة عرض الموظفين الجدد إلى إشكالات سببت عدم رضا الناس ونقدهم .

وبرزت أيضاً مشكلة المنافسة بين بعض الزعماء الوطنيين للوصول إلى السلطة . وكان فيهم السياسيون المحترفون والمحامون والإداريون المتهنون . غير أن هذه المشكلة حلت عن طريق المنظمات السياسية التي عمدت إلى أسلوب الاتحادات ورسم المناهج أو البرامج المتكاملة التي أتاحت لها فرصاً أفضل للتعاون والمنافسة البناءة .

ومع كل ذلك فقد تعرضت النظم الإدارية بعد الاستقلال في تلك الأقطار إلى بعض المتاعب التي أشير إليها في هذه الأقطار مما استدعى قيام الحاجة إلى المساعدات الفنية الإدارية المختلفة من قبل المنظمات المتعددة التابعة لهيئة الأمم المتحدة وبعض الأقطار المتقدمة تكنولوجياً وعلمياً في مجالات الإدارة والتي ترتبط بها إيجابياً .

مراجع الفصل الثاني

1. Spicer, Edward. Human Problems in technological change. Russel sage Foundation, New York. 1952.
2. Redfield, Robert. The Primitive World and its Transformation. Great Seal Books. Inthaca, New York. 1958.
3. Pattrson. Sheila. Dark Strangers. A Pelivan Book. PENGUIM Books. Harmondsworth. Middlesex. England. 1965.
4. Current Anthropology. Vol. 20. No 3 1979.
5. Barnett. H. G. Anthropology in Administration. Row. Evanatin, 1956.
6. Meek, C. K. Land, Law and Custom in The Colonies, Oxford University Press. London. New York. Toronto. 1949.
7. Merton, Robert K. SOCial Theory and Social Structure. The Free Press, Glencoe, Illinois, 1961.
8. Mead, Margaret. Cultural Patterns and Tecknical Change Amentor Book. The New American Library. 1952.
9. Myrdal, Gunnar. Asian Drama. Penguim Books, Harmondsworth. Middlesex. 1977.
10. Ottenberg, Simon & Phoebe. Cultures and Societies of Africa. Random House. 1960.
11. Redfield, Robert & Villa Rojas A. Chan Kom. Phoenix Books. University of chicago Press. 1962.
12. Barnett, H. G. Being A Palauan. Henry Holt. New York. 1960.
13. Braibanti, Ralph. Administrative Modernization, (in) Modernization: The Dynamics of Growth. Cambridge, Massachusettes. 1966.

الفصل الثالث
البحث العلمي والإدارة الاجتماعية المعاصرة

خلفيات البحث الاجتماعي الحديث:

لقد ازدهر البحث الاجتماعي عن الإدارة في المجتمعات الصناعية المتقدمة (خصوصاً أمريكا وبريطانيا) في السنوات القليلة الماضية. هذا بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بهذا الموضوع الواسع والمعقد في وسائل الإعلام خصوصاً الصحافة ودور النشر والتلفزيون والإذاعة. ويبدو أن هذا الاهتمام المتنامي قد وسع من أهمية العلوم الاجتماعية اللصيقة ببحث هذا الموضوع ومنها علم الاجتماع والانثروبولوجيا الثقافية وعلم النفس الاجتماعي والعلوم السياسية. وغالباً ما يتناول المحاضرون في الجامعات المعاصرة كثيراً من موضوعات الإدارة الاجتماعية في محاضراتهم الصفية والمحاضرات العامة الموجهة عن طريق وسائل الإعلام إلى الجمهور الواسع.

وإلى جانب مؤسسات التعليم العالي وما تضمه من أنشطة علمية متخصصة حول الموضوع توجد أعداد متزايدة من التقارير والبحوث النظرية والميدانية التي تجري في المراكز والمؤسسات المستقلة عن التعليم العالي والتي ترتبط بالحكومات المركزية والهيئات والوكالات الاقتصادية والصناعية غير الحكومية.

والملاحظ أن جذور البحوث الاجتماعية المعنية بالإدارة الاجتماعية ترجع إلى «المنهج الاجتماعي الامبيريقي»[1] Empirical Social Research الذي ازدهر في الفترة ١٨٠٠-١٩١٤. وفي هذا المنهج نلمس تشديداً كبيراً على دور الباحثين والعلماء في عملية الإصلاح الاجتماعي خصوصاً ما يتصل من البحوث التي يجرونها حول أهمية المؤسسات الإدارية وتحسين وتطوير أداء كوادرها.

ويبدو أن اتساع رقعة البحث الاجتماعي عن الإدارة قد جاء نتيجة إلى الإسهام المتزايد للمؤسسات غير الحكومية في البحوث النظرية والتطبيقية عن مشكلات

وعلاقات التنظيم الإداري بعد أن ظل الاهتمام بهذا الصنف من البحوث مقتصراً على المختصين الاجتماعيين العاملين في الجامعات والمعاهد العلمية. وتتوافق هذه الزيادة في البحوث النظرية والتطبيقية عن الإدارة مع تصاعد مبدأ التدخل الرسمي للدولة في شؤون الإدارة الاجتماعية المختلفة خصوصاً ما يتصل منها بالضمان الاجتماعي والتعليم والصحة والتوظيف. ويتجلى ذلك بوضوح في النمط المطرد لكوادر الباحثين الاجتماعيين التي تم توظيفها في مراكز ومؤسسات الدولة المتعددة في أقطار أوروبا والولايات المتحدة واليابان بشكل خاص وأقطار العالم الثالث التي تضاعف اهتمامها بهذه الكوادر مؤخراً.

ومن الاتجاهات المركزية في البحوث الإدارية الاجتماعية في أوروبا التي ظلت تسيطر على المناخ العلمي لهذا القرن هي تلك التي تتصل بمشكلات العوز الاقتصادي والرعاية الصحية MedicalCare والضمان الاجتماعي والخدمات الاجتماعية المختلفة. كما لاقت موضوعات الإسكان ومعالجة البيئة الطبيعية والتخطيط والإدارة التعليمية والإدارة القضائية وعلاقات الأقليات العرقية اهتماماً متزايداً.

اصناف بحوث الإدارة الاجتماعية:

البحث الاجتماعي حول الإدارة الاجتماعية ما يزال غير محدد بصورة نهائية وحاصرة، إذ لا يظهر هذا التحديد مثلاً المجالات التي يحتويها هذا البحث، ولا الحقائق الاجتماعية التي يسعى إلى اكتشافها أو إلى تحليلها. كما يحيط الغموض بالعمليات والمسائل الاجتماعية التي يريد البحث الاجتماعي الإداري تعميق فهمها واستيعابها. وظل هذا الصنف من البحث أيضاً يعاني من شحة الأطر العلمية المناسبة لتفسير وقوع بعض الأحداث والأوضاع ومنها مثلاً دائرية الاختناقات الاقتصادية والبطالة والفقر وغيرها من المشكلات التي يعاني منها العالم الصناعي.

ومع ذلك فالباحثون الاجتماعيون يتفقون على أن أهم عناصر العلم تتألف من الحقائق المبرهنة والنظريات التي تكسب هذه الحقائق شكلها وبناءها المتناسق وهي كلها تسهم في تقدم الفكر العلمي.

فالعلماء الاجتماعيون يظهرون ميلاً مزدوجاً يتمثل في تأكيد النظريات

والمعلومات الواقعية من جهة والتشديد على الأطر الفكرية وتطويرها وتنقيح الأدلة والبراهين عن العالم المرتبط بالنظريات والأفكار من جهة أخرى. ولهذا فإن بعض الاقتصاديين -مثلاً- يبنون نظريات أو نماذج نظرية Theoretical Models عن اتجاهات السوق ويجمعون الأدلة عن القرارات الاقتصادية لاختبار هذه الاتجاهات. غير أن بعض العلماء الاجتماعيين المختلفين يتميزون باهتمام أكبر بجمع الحقائق من اهتمامهم بطرح الأطر الفكرية والنظرية لتنظيم هذه الحقائق.

ولما كان البحث الاجتماعي الهادف للكشف عن خفايا الإدارة الاجتماعية لا يقتصر على اختصاص واحد بل ترفده كافة الاختصاصات المعنية بالثقافة والمجتمع والإنسان فإن بالإمكان تصنيفه إلى ما يأتي:

١. **البحوث الاجتماعية الأساسية:**[1]

وهي تعنى بتطوير المعرفة عن هذا الموضوع سواء كان ذلك عن طريق بناء النظريات أو اختبارها أو بدافع حب الاستطلاع العلمي. ويمثل هذا الصنف ركيزة مركزية للتعليم القائم على الأساس الاجتماعي العلمي. ولا يهدف هذا الصنف من البحوث من حيث المبدأ إلى توفير المعلومات التطبيقية على الرغم من إمكانية الإفادة منها في المجالات العملية. ومع ذلك فهناك اختلاف في مدى الفائدة العملية للمعلومات التي أوجدتها العلوم الاجتماعية المختلفة خصوصاً علم الاجتماع والانثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية.

٢. **البحوث الاجتماعية الستراتيجية:**

ولهذه البحوث جذور عميقة في المجالات الأكاديمية المرتبطة باختصاصات اجتماعية متعددة أو موضوعات معينة. وهي إلى جانب ذلك تتسم بتوجهات واضحة نحو مشكلات محددة لم تحظ بتركيز الباحثين ولم يوفر لها علاج مناسب. وتهدف بعض البحوث في هذا الصنف إلى تعميق الوعي ببعض الظواهر العملية بدون أن تطرح حلولاً لما تنطوي عليه من مشكلات أو تعقيدات حيث أنها تترك حلولها للمسؤولين الإداريين أو السياسيين.

٣. **بحوث المشكلات المحددة:**

هذا الصنف يتخذ صيغة الدراسات الموجهة لتحليل ومعالجة قضايا معينة وبتوصية من بعض المؤسسات الحكومية المركزية أو المحلية أو بعض المراكز أو الهيئات الاقتصادية أو التجارية. ويتم تحديد المشكلات من طرف الجهة المستفيدة من هذه البحوث. وتصمم نتائج هذه البحوث لغرض حصر بعض المشكلات العملية وتضييق آثارها. ويبدو أن هذا الصنف قد لقي تحفيزاً خاصاً في أوروبا الغربية خصوصاً بريطانيا.

٤. **بحوث التخطيط الاجرائي:**

وهي تتضمن نمطاً من البحوث المرتبطة ببعض البرامج الاجتماعية الهادفة إلى تحقيق التغيير المخطط. كما تعنى ببحث آثار التغيير كما تنعكس في الواقع.

٥. **بحوث المعلومات الإحصائية الرسمية:**

وتجرى هذه البحوث لغرض جمع المعلومات الميدانية الإحصائية والوصفية عن كثير من الموضوعات التي تعنى بها الدولة ومن ضمنها المعلومات السكانية والصحية مما يساعد الدولة ويمكنها من الاعتماد عليها في رسم خططها.

ويحسن بنا الانتباه إلى أن هذه الأصناف الخمسة للبحوث الإدارية لا تنفصل عن بعضها بصورة قاطعة بل تتداخل بشكل أو بآخر وبدرجات مختلفة.

البحوث الاستطلاعية والسياسية الاجتماعية الإدارية:

تتنوع الأفكار حول العلوم الاجتماعية بحسب طبيعة استعمالاتها. فالنماذج الأساسية والاستراتيجية لهذه العلوم تشدد على موضوعات لها مجالات محددة. ومنها على سبيل المثال الاكتفاء بجمع المعلومات الحيوية الخالية من التوجهات الأكاديمية النظرية. أما الغموض الذي يكتنف دور البحث في توجيه السياسة الإدارية فيمكن أن يتبدد عندما ندرس أهمية مساهمة بعض الاختصاصات الاجتماعية أو بعض مدارسها أو اتجاهاتها الفكرية وأهمية ما قدمته من نظريات ومعلومات عملية في هذا المجال.

فالاقتصاد مثلاً يتصدر بقية العلوم الاجتماعية باعتباره قد أسهم في رفد السياسة الإدارية ببحوثه الكثيرة خصوصاً ما يرتبط منها بسياسات الحكومات المركزية. وهي مساهمات تعتمد على خلفيات هذا العلم النظرية بالإضافة إلى توفيره المعلومات العملية. ويتضح ذلك بشكل خاص في الدول الغربية وفي طليعتها بريطانيا خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الآن. وتنبع أهمية الاقتصاد بالنسبة للإدارة من مصدرين هما:

١. إن الاقتصاد يمتلك أساليب عملية معتمدة للقياس الكمي

٢. وأنه يعمل من خلال نظام مركزي شامل يحتضن جميع العلاقات القائمة بين ظواهر البحث الاقتصادي.

هذه المواصفات وغيرها قد عززت موقع الاقتصاد في نظر الإداريين وبغض النظر عما يتمتع به خبراؤه من مهارات وخبرات عملية يمكن للإدارة استثمارها.

وعلى العموم فإن البحوث الاستطلاعية في الاقتصاد وغيره من العلوم الاجتماعية ترتبط بأغراض هدفها الرئيس هو معالجة الأوضاع الاجتماعية السلبية. ونادراً ما يكون دافع هذا الصنف من البحوث هو الرغبة المجردة بجمع المعلومات عن تركيب المجتمعات.

وتعتبر البحوث الاستطلاعية الخطوة الأولى التي لا يستغنى عنها في سبيل قياس الأبعاد المختلفة للمشكلات الاجتماعية، أو تشخيص أسبابها وتحديد العلاج العملي المناسب لها. ولهذا يُلجأ إلى هذه البحوث لمعالجة مشكلات الفقر والازدحام السكاني والصراع العرقي وجنوح الأحداث والأمراض والنزاع الطبقي والإدمان على الكحول والطلاق وسوء التغذية والعزلة الاجتماعية المتفاقمة عند الشيخوخة وانتشار الأمية وضعف روح التعاون الجماعي الخ. وفي كل هذه الأمثلة يكون هدف البحث الاستطلاعي توفير المعلومات للمؤسسات المعنية لمساعدتها في علاج ما يقع في دائرة اختصاصاتها من المشكلات التي غالباً ما تكون ذات طبيعة مستعجلة.

وفوق كل ذلك فإن المجتمعات اليوم تسعى إلى تسخير البحوث الاجتماعية لغرض استعمال معلوماتها الدقيقة في تحقيق التغير الاجتماعي السلمي والمتكامل.

فالمجتمع الحديث يدرك أهمية ما يسمى (بالهندسة الاجتماعية Social Engineering) التي يعتبر البحث الاجتماعي الاستطلاعي أهم ركائزها. فلا مبالغة في القول إذن إن التخطيط اليوم يصبح غير ممكن بدون الدراسات الاستطلاعية. ومع ذلك فالباحثون الاجتماعيون أثناء جمعهم الحقائق لا يكتفون بجمعها بل يفحصونها بعمق ويحللونها على ضوء أرضياتها النظرية المرتبطة باختصاصاتهم وفي غضون ذلك يحاولون التوصل إلى نتائج عملية تستطيع المؤسسات الفنية من استثمارها لأغراضها المحددة.

على أن هذا التحديد الضيق للعلوم الاجتماعية يهمل الأمور النظرية في مجال البحث ويقلص ضمناً دور الباحث بصفته خبيراً متخصصاً يطرح المقترحات والمعلومات ليفيد منها الإداريون والرسميون والمخططون. يضاف إلى ذلك أن هذا التحديد يجعل معالجة القضايا النظرية تبدو ضعيفة في مضامينها التحليلية والعلمية وذات طابع وصفي تغلب عليه البديهة والسليقة غير المهذبة أكاديمياً.

وبصرف النظر عن الاختلافات الشكلية والمنهجية والنظرية القائمة بين مختلف مدارس البحث الانثروبولوجي والسوسيولوجي، فإن هذه المدارس تتفق على ضرورة موضوعية هذا البحث وتجرده من الناحية القيمية والايدولوجية. ومع ذلك فقد زاد وضوح أهمية دراسة القيم أو المعايير الاجتماعية بصورة أمبيريقية عملية وتحديد آثارها الاجتماعية في بناء وتنظيم العلاقات الإدارية. غير أن المشكلة الرئيسة التي تواجه الباحثين لا تزال تتصل بالحاجة المتنامية لطرح المبادىء العلمية النظرية والتطبيقية المحددة الصالحة للاستثمار الفعلي في حل المعضلات المختلفة في الواقع الإداري بكل جوانبه الشكلية والإنسانية.

ويظل السؤال الملح الذي يلاحق الباحثين في خضم هذه الاتجاهات النظرية والعملية المتشعبة هو الكيفية التي تترجم بها البحوث المهتمة بالقيم الاجتماعية والسلوك إلى أدوات فاعلة في تصميم السياسات الإدارية والقرارات المرتبطة بها. ولا شك أن الرد على هذا الاستفسار ليس سهلاً نتيجة لاختلاف المنطلقات والاتجاهات العلمية التي تتحكم في مدارس واختصاصات البحث الإدارية المتعددة.

ومن المفروغ منه أن المعايير أو القيم من حيث المبدأ تمارس سلطانها وقوتها على أذهان الباحثين في مختلف الاختصاصات بدرجات تتباين مع خلفياتهم واختلاف الطبيعة النظرية والعملية لاختصاصاتهم. وقد كشفت بحوث الانثروبولوجيين الثقافيين والاجتماعيين عن جانب هام من الالتحام الفكري والعاطفي بين الإنسان والمعايير المركزية التي تنظم الحياة الاجتماعية في مجتمعه. وهذا يمثل تعميماً ينطبق على العلماء والباحثين كما ينطبق على الأفراد الاعتياديين وإن تنوعت درجة خضوع هذين الصنفين من البشر. وواضح أن هذه الحقيقة تكشف عن ضعف في العلوم الاجتماعية يكون أحد معوقاتها العلمية. ويتضح هذا الجانب بشكل متألق ومقنع في دراسات كل من العلماء (ماكس فيبر) Weber و(كارل مانهايم) Manheim و(كونار ميردال) Myrdal.

على أن طَرْق مشكلة المعايير في البحث الاجتماعي للإدارة يقضي بالإشارة إلى تفاوت حدة مواقف الباحثين من هذه المشكلة. فالبعض منهم يطرح رأياً يشدد على ضرورة وإمكانية حذف عامل المعايير والتخلص منه في مجالات البحث الإداري. بينما يطرح الفريق الثاني من الباحثين وجهة نظر تعتبر البحث الاجتماعي القائم على المعايير أمراً حتمياً وإيجابياً. بينما ترى الفئة الثالثة أن البحث العلمي للإدارة ومشكلاتها لا يخلو من آثار القيم والمعاير الاجتماعية إلاّ أنه يأتي بصورة تمتزج فيها هذه الآثار مع آثار المنهج والنظرية العلمية.

وفي الوقت نفسه يبدو من المحتم أن يتأثر تطبيق أو تنفيذ السياسات والخطط الإدارية بقيم ومعايير صانعي ومنفذي هذه الخطط. وفي ضوء كل ذلك تظل إحدى المشكلات المركزية المرتبطة بالمعايير قائمة وهي الخيارات الأخلاقية التي يميل إليها الباحثون والمخططون والمنفذون المعنيون بمشكلات وبرامج الإدارة الاجتماعية. وبالإضافة إلى هذه المشكلة تبرز مسألة أخرى وهي مدى النجاح في تحقيق التوازن بين دور كل من الوسائل والغايات في معادلة البحث والتطبيق العلمي الهادف لمعالجة عقد وملابسات الإدارة.

البحث كأداة لابتكار الأساليب الإدارية:

من المسلم به أنه كلما اتسع تأثير الدولة وزادت مصروفاتها المخصصة لتطوير الإدارة زاد وضوح أهمية البحوث في إنارة أذهاننا حول السياسات والخطط الممكن اتباعها في ميادين الإدارة. ومعروف عن معظم الحكومات أنها تتوقع من بحوث، الخبراء حول الإدارة اغناءها لرصيد النظريات العلمية من جهة وخلق أساليب فنية جديدة أو مبتكرة تسهم في التطوير الإداري.

ونتيجة لخصب وغزارة البحوث في المجالات الصناعية والزراعية والصحية والسياسية فإن الباحثين المهتمين بالإدارة الاجتماعية قد اعتمدوا كثيراً على هذه البحوث لاستخلاص ما يناسب منها لاستجلاء بعض العلاقات والعمليات المشتركة بين هذه الميادين وبقية حقول الواقع الاجتماعي.

إن البحوث التي أجريت حول مشكلات الإدارة -خصوصاً في المجتمعات الغربية- تقع في ثلاثة أصناف هي:

١. البحوث المصممة لعلاج مشكلات محددة. [٣]

٢. البحوث ذات الأطر العامة.

٣. البحوث المتمركزة حول مجالات التنمية.

والملاحظ أن معظم الابتكارات العلمية التي أفادت الفكر والتطبيق الإداري قد نتجت من الصنف الثاني من البحوث وفي مختلف الاختصاصات الاجتماعية. كما أن كثيراً من الآراء المبتكرة في البحوث الإدارية المعاصرة قد تم التوصل إليها بفضل تحفيز ما قدمه الجيل الأسبق من الباحثين ممن كتب في النصف الأول من هذا القرن. وتنشطر معظم البحوث الإدارية المبتكرة إلى شطرين: الأول ويحتضن البحوث الأساسية Basic Researches والثاني ويضم البحوث التطبيقية Applied Researches .

إن المبتكرات العلمية التي يتمخض عنها بحث السياسات الإدارية تولد مشكلات محددة تتطلب التعمق في جذورها الاجتماعية. ففي مجال التكنولوجيا يعتمد المخترعون والمبتكرون على المعلومات التي أوجدها الباحثون الأسبق وعلى

الاتصال بينهم وبين الآخرين المختصين والباحثين وهو اتصال يتوقف على ديناميتهم الشخصية. أما المبتكرات في مجالات السياسة الإدارية والاجتماعية فهي أكثر غموضاً وأشد تعقيداً وإثارة للجدل. فالنصف الأخير من المبتكرات لا يعدو أن يكون أفكاراً أو أساليب تهدف لفهم الواقع الإنساني والتي يصعب تحديد أزمنة ظهورها أو ابتكارها، بعكس المخترعات التكنولوجية. إن أهم الأفكار الإنسانية المرتبطة بعالم الإدارة هي تلك التي وجدت طريقها إلى مجالات التنفيذ والتطبيق الإداري عن طريق الضغوط السياسية والاجتماعية وحفزت آراء وتطلعات المجتمعات إلى حياة أفضل. ومع ذلك فإن عملية ابتكار الأفكار والمفاهيم الخاصة بالإدارة الاجتماعية تظل شديدة الغموض وبالغة التشعب بسبب ترابط وتشابك علاقات الواقع الإنساني الذي تتعامل معه.

ويلاحظ أن أهم المبادىء والمفاهيم المبتكرة في حقل الإدارة الاجتماعية في بريطانيا مثلاً تدور حول ثلاثة محاور وهي:

١. تحديد معايير الإغاثة الاجتماعية الهادفة لتحسين ظروف الأحوال المعاشية الصعبة بالنسبة للفئات الفقيرة والمسحوقة. وتتركز أهم هذه الأفكار والمعايير حول النظريات النفعية التي سادت وازدهرت خلال القرن التاسع عشر والتي أدت إلى ظهور مدرسة بنثام Bentham وأتباعه. وكان الجزء الأكبر من جهود الباحثين ينصب على تحديد درجات «الاستحقاق» وفرز المعوزين الحقيقيين عن المتظاهرين بالعوز.

٢. أما المحور الثاني -وقد تبلور أيضاً في أوروبا الغربية- فهو يتمثل في شعار ضمان الحد الأدنى من الحياة الاجتماعية والاقتصادية لجميع المواطنين خصوصاً الأقليات التي تعرضت للاضطهاد والحرمان في أوروبا عموماً.

٣. المحور الثالث -وهو الأحدث- لا يتحدث عن الفقر والفاقة باعتبارهما الحرمان المطلق أو الاخفاق في ضمان حد أدنى للمعيشة بل يعتبرهما الانعزال عن الظروف الحياتية المتطورة وما تحتويه من فرص ومقومات الاحترام الاجتماعي والكرامة الإنسانية التي ينبغي ضمانها للجماهير عموماً في أي مجتمع.

إن العاملين في مجالات البحث الاجتماعي المرتبطة بمشكلات الإدارة العامة لا يمكنهم الاستغناء عن تفهم مغزى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والاتجاهات العامة للسياسات الإدارية والرأي العام في مجتمعاتهم. وليس المطلوب من هؤلاء التقيد بالاتجاهات والمواقف المختلفة بل إن واجبهم هو تحليلها وتشخيص ما فيها من أسس يمكن اعتمادها في وضع التصاميم العلمية المبتكرة لتطوير أساليب الإدارة بشكل عام والإدارة الاجتماعية خصوصاً.

وإذا حاولنا تشخيص أصناف البحوث الهادفة لتطوير أساليب الإدارة وفق تصاميم علمية مبتكرة نجدها لا تتعدى الآتي:

١. البحوث ذات الأهداف القصيرة المدى. وهي ترتبط عادة باحتياجات الدوائر والمؤسسات المباشرة وتسهل انسيابية أدائها العملي والوظيفي وأنشطتها المختلفة الأخرى بصرف النظر عن تنوعها.

٢. البحوث الستراتيجية. وهي تتضمن مجهودات علمية واسعة نسبياً تغطي مساحة أكبر من الخطط والأهداف المستقبلة الأبعد. وهي مع ما فيها من منافع علمية مباشرة للمؤسسات الإدارية إلا أن غايتها تكون أكثر تفرعاً وأشد التصاقاً بآفاق المستقبل منها بمشكلات الحاضر.

٣. البحوث العلمية الأساسية. وتتخذ صيغة البحوث التدريبية أو برامج بحوث نظرية تتخطى الحاجات العملية. ومع ذلك فهي ضرورية لتطوير آفاق الفكر والمعرفة ورفد كوادر العلماء والباحثين التي يعتمد عليها مستقبل الكفاءات والقدرات العلمية المطلوبة للإفادة من العلوم.

ولا يخفى على الخبراء والمهتمين بشؤون الإدارة الاجتماعية أن الجزء الأكبر من البحوث ينضوي تحت صنف الدراسات المتوسطة المدى التي تسعى إلى علاج مشكلات وظواهر قائمة في الواقع الاجتماعي المعاش. وهي بحوث تنعت عادة بالتطبيقية والعملية.

وبصرف النظر عن صنف البحث أو دوافعه وأهدافه وأسسه النظرية أو طبيعة الاختصاص الذي يغذيه ويوجهه فإن البحوث التي ترفد ميادين الإدارة بالأطر

الابتكارية التي لا يستغنى عنها لتطوير الخدمات الاجتماعية تتطلب التعاون والتنسيق بين أربعة ميادين متكاملة وهي كما يأتي :

١ . الميدان السياسي : وينطوي على السياسات الإدارية التي تحظى بالمصادقة الرسمية ، والصلاحيات والموارد الضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج .

٢ . الميدان التكنولوجي بجانبيه الآلي والاجتماعي .

٣ . الميدان الإداري العملي . ويتضمن الخطط والبرامج والكيفية التي تنفذ بها والسياسات الجديدة التي تصمم .

٤ . ميدان البحوث . وهو يضم الكوادر التي تبدي اهتماماً خاصاً بالمشكلات الاجتماعية سواء كانت الضمان الاجتماعي أو التعليم أو غير ذلك مما تعتبره جزءاً من الواقع الاجتماعي بتعقيداته وتحدياته حسب منظورها الفكري والعلمي والإنساني .

ومن الواضح أن العاملين في هذه الميادين الأربعة مطالبون بتعميق ما بينهم من اتصال وتفاعل وتفاهم من جهة وبينهم وبين كافة الفئات الاجتماعية التي يعول عليها في تحديد اتجاهات الرأي العام .

وبعد عرض هذه الميادين لا بد من التنبيه إلى النقاط الآتية :

١ . ينبغي عدم الاندفاع في تعميم المبادىء التي تستثمر في المجالات التكنولوجية ، تعميمها على المجالات الاجتماعية بل ينبغي فحصها والتحقق من ملاءمتها للميادين غير التكنولوجية أو الإنسانية .

٢ . إن معظم البحوث المرتبطة بمشكلات الإدارة تتصل بالمؤسسات التابعة للحكومات المركزية وهي لهذا السبب يجب أن تفحص لغرض التحقق من سلامتها ومدى ملاءمتها للقطاعات الإدارية غير الحكومية (القطاع الخاص) .

٣ . لا بد من التشديد على نوعية الكوادر التي تسند إليها مهمات البحث الهادف لتطوير الإدارة الاجتماعية بجوانبها المتعددة . وهذا لا يتم إلاّ من خلال خطط التأهيل المتينة التي تبنى على أسس موضوعية دقيقة .

ولا شك أن جدة الكوادر خصوصاً في المجتمعات النامية تعني نقص الخبرة وطول الوقت المطلوب لاكتسابها. ومن جهة أخرى فإن العلماء والخبراء المؤهلين تأهيلاً عالياً كثيراً ما يميلون إلى الاعتدال والتحفظ في تقديم آرائهم ومقترحاتهم وما يطرحونه من خطط وتصاميم، مما يجعل بحوثهم أقرب إلى الصنف العلمي النظري أو الستراتيجي منها إلى البحوث العملية ذات الأهداف والاستثمارات المباشرة أو القريبة.

ومع كل ما تقدم فليس مقبولاً ولا منطقياً أن يصنف الباحثون الاجتماعيون إلى نظريين وتطبيقيين. بل الأصح أن تحدد درجة المتانة العلمية لما يتوصلون إليه من نتائج ومدى ما تنطوي عليه من صدق وواقعية فيما يتصل بمشكلات الإدارة الاجتماعية في مختلف أبعادها ومجالاتها الحياتية.

اهمية المسح الاجتماعي في الإدارة الاجتماعية:

أصبح المسح الاجتماعي تقليداً علمياً راسخاً يستعين به الباحثون الاجتماعيون لجمع المعلومات عن مشكلات الإدارة الاجتماعية المختلفة. ويجري المسح كما هو معروف إما في صيغة استبيانات أو مقابلات مبرمجة. وهو يغطي أعداداً كبيرة عادة من الناس الذي يعتمد نجاح المسح على صدق استجاباتهم. وتركز مسوح الإدارة الاجتماعية على الفئات الاجتماعية الفقيرة نسبياً من المجتمعات. ويمثل المسح الخطوة الأولى لفهم وقياس أحجام المشكلات التي تتحدى جهود خبراء الإدارة الاجتماعية. وهو أيضاً أداة هامة لتحديد أسباب المشكلات وتلمس الوسائل الممكنة للتخفيف من آثارها السلبية. ومن أهم العناصر المطلوبة لنجاح المسح هي نزاهة الباحث والمبحوث في طرح الأسئلة والإجابة عليها لكي تكون المعلومات الناتجة عن ذلك معبرة بصدق وواقعية عن الإشكالات المبحوثة لإتاحة الفرصة الضرورية لعلاجها. ولا مبالغة في القول بأن آثار هذه المعلومات لا تقتصر على سكان المجتمع في الوقت الحاضر بل تتعادهم إلى أجيال المستقبل.

ومما يكسب المسح الاجتماعي أهمية خاصة في دراسة مشكلات الإدارة الاجتماعية هو أنه يحتوي على توصيات تطرح لمعالجة تلك المشكلات، وهذا يحتم في

معظم الأحيان تسرب الأحكام والآراء الشخصية الخاصة بالباحثين القائمين بالمسح، تسربها إلى توصياتهم ومقترحاتهم المتمخضة عنه.

وتبرز في هذا الخصوص معضلة الموازنة بين التفضيلات الذاتية وحقائق الواقع الموضوعي التي قد تتأرجح بين مصالح هذا القطب أو ذاك من المعادلة المكونة لهذا الواقع. ومع درجة هذا التأرجح تتحدد القيمة العلمية للنتائج. ومن جهة أخرى يتوقف استثمار النتائج والتوصيات في المسح على مدى اقتناع المسؤولين أصحاب القرار الأخير بما فيها من منطق وواقعية. وهذا يجعل عملية المسح الاجتماعي في مجالات الإدارة عملية مزدوجة من ناحية اعتمادها في خلق الأثر المطلوب على التجاوب بين كوادر الباحثين وكوادر الإداريين في نفس الوقت. وبالنظر إلى أن التوصيات التي تفضي إليها دراسات المسح غالباً ما تتناول نقاطاً منفصلة عن بعضها فإن من المحتمل في أكثر الحالات أن يتعرض بعضها للرفض بينما يحظى بعضها الآخر بالقبول. ومن البديهي أنه كلما زادت نقاط النقد والرفض بالنسبة لنتائج الباحثين من جانب الإداريين كلما قلت فرص الإفادة منها في علاج مشكلات الإدارة الاجتماعية. وتتفاقم ظاهرة التناقض بين الباحثين والإداريين المنفذين مع زيادة اختلاف أرضياتهم الفكرية وتباعد خلفياتهم العلمية والمنهجية أو مستويات تأهيلهم الأكاديمي.

ويضاف إلى كل ذلك مشكلة الكادر المساعد المطلوب لتنفيذ التوصيات ومتابعة آثارها في الواقع، حيث أن تذبذب مستوى اللياقات لدى أعضائه هو الآخر ينعكس على درجات التأثير الناتج من هذا التنفيذ.

وبصرف النظر عن تفصيلات الكيفية التي تنجز بها بحوث المسح الاجتماعي عن الإدارة الاجتماعية فإن أبرز منافع هذه البحوث تتلخص في الآتي:

١. هذا الصنف من البحوث يمثل مصدراً مركزياً للمعلومات عن واقع الظروف الاجتماعية بجوانبها المتعددة خصوصاً ما يتصل منها باتجاهات وآراء الناس ومعلوماتهم الأساسية حول الموضوعات المبحوثة. فبحوث الاستطلاع المتعلقة بالمستهلكين (مثلاً) تتناول أفراداً يفتقرون إلى التدريب والتخصص العلمي بالنسبة للموضوعات والمشكلات التي تستطلع آراؤهم حولها. كما تضم هذه

البحوث أشخاصاً من الجمهور قد لا تكون عندهم تجارب فعلية عن الموضوعات التي يجري مسحها. ومع ذلك فالعينة التي تختار لهذا الغرض بكل الأشخاص الذين تحتويهم وما يكشفون عنه من معايير ومشاعر واتجاهات لا توفر معلومات عن التغييرات المطلوبة، حيث أن أفراد العينة في الغالب نادراً ما يكونون قد جربوا مثل هذه التغييرات المراد تحقيقها. إلاّ أن الباحثين والمخططين يعتمدون على تلك الاستجابات لرسم سبل التغيير المنشود.

٢. كذلك قد لا تساعد دراسة وضعية المستهلكين الاعتياديين على تشخيص الشروط المطلوبة لإحداث التغيير المراد إدخاله في مؤسسة من المؤسسات الاستهلاكية. ولهذا يمكن استبدال هؤلاء بفئات أخرى من المستهلكين للدراسة عندما تكون وضعيتهم الاستهلاكية قريبة من النموذج الأمثل ثم تسخر المعلومات المسحية المتوفرة عنهم لعلاج مشكلات الفئات الأخرى، رغم أن مثل هذا التعميم قد يتطلب الوصول إلى نظريات معتمدة.

٣. مع أن المعلومات التي تنبع من البحوث الاستطلاعية لا تشكل نظريات بحد ذاتها إلا أنها تحفز المنظرين والخبراء وتسهم في إنارة أذهانهم وتقودهم باتجاه الأطر النظرية الملائمة.[٤]

٤. كثيراً ما تتطلب حالات البحث الاستطلاعي أن تكون أسئلة الاستبيانات محددة بالنظر إلى أن المعلومات المطلوبة منها هي الأخرى تكون من صنف محدد بشكل مسبق. ولكن توجد أشكال أخرى من الدراسات تشجع على الأسئلة المفتوحة التي تتيح للأشخاص المستجيبين حرية الاختيار بين عدد من الإمكانيات. ومن مزايا الصنف الأخير من المسح هي أنه يمنح الباحثين مجالات رحيبة للتعمق في الحقائق بعكس النمط المقيد الذي يكون أشد حصراً مما قد يمنعه من استيعاب مشكلات المستقبل الأبعد. كما أن النوع المفتوح يكشف بصورة أفضل عن التنوع والتشتت في واقع الناس.

٥. ورغم ما تقدم فإن من نقاط ضعف بحوث المسح الاجتماعي هي أن المواقف Attitudes أو الاتجاهات التي تتجلى في ردود أو إجابات المبحوثين في

استمارات الاستبيان قد لا تنبيء بحد ذاتها بأصناف سلوكهم ما دام السلوك يتعرض إلى ضغوط الواقع التي تناسب حالات أو وضعيات هذا الواقع كلاً حسب ما يقترن به من ضرورات ومبررات.

ولهذا فالباحثون القائمون بمسح مشكلات الإدارة الاجتماعية مطالبون بأن يتحفظوا حسبما تمليه عليهم فطنتهم ازاء مختلف المواقف والآراء التي يظهرها أفراد العينات التي تستعمل لجمع المعلومات وأن يفرقوا بينها وبين السلوك الواقعي وأن يدققوها تدقيقاً واعياً لتحديد مدى ما يظهر فيها من صدق أو زيف.

أما الاعتماد على مواقف وآراء المبحوثين في الدراسات المسحية فيتوقف على بعض الشروط ومنها الآتي:

١. أن تكون على درجة عالية من الاستقرار والثبوت.

٢. أن تمثل الأنماط السائدة من الآراء والاتجاهات في المجتمع، باعتبارها آراء واتجاهات الأكثرية.

٣. أن تستند على فهم واضح بالنسبة للمبحوثين لأسباب وعوامل الظواهر التي يجري الاستطلاع حولها.

٤. أن تكون ذات صلة بالواقع وملائمة لأن تعتمد في وضع الخطط العملية من نواحي التنفيذ الاجتماعي والإداري والسياسي والمالي.

ومن غير المتوقع أن تحقق البحوث من هذا الصنف غايتها مالم تكن العينات التي تعتمد عليها متكاملة من حيث تمثيلها للتنوع الموجود في المجتمع. ومع ذلك فمن النادر أن تحقق الدراسات من هذا النمط كافة الأهداف المرجوة منها.

وإذا فكرنا بهذا الموضوع فلسفياً قد يبدو غريباً لو قلنا أن على الباحثين تأييد المواقف والاتجاهات المختلفة التي تتمخض عنها بحوثهم الاستطلاعية حتى عندما تتناقض مع مواقفهم واتجاهاتهم الشخصية. فمن الصعب على الإنسان أن يشارك في رأي مضاد لما يعتقده. غير أن الباحثين بدافع من مراعاتهم لمبدأ الامبيريقية(٥) وتثميناً لقواعد الديمقراطية يعطون لآراء ومواقف الأكثرية في عينات البحث وزناً ميدانياً أكبر مما يعطون لآرائهم.

ومن الناحية الانثروبولوجية والسوسيولوجية لا بد من توسيع قاعدة خيارات أفراد العينات لكي تهيأ الفرص لظهور التشتت والتنوع القائم بين اتجاهاتهم ومواقفهم. وليس غرض البحوث الاستطلاعية من وجهة نظر المختصين في علم الانثروبولوجيا والاجتماع هو مجاملة الناس عندما تؤيد آراؤهم. وليس الهدف تغيير الواقع المعاش حسب الرغبات التي تسيطر على أكثرية المواقف. بل أن الباحثين في هذين الاختصاصين يستثمرون نتائج البحوث الاستطلاعية حسب طبيعة التصاميم والخطط المنهجية الموضوعية لهذه البحوث. فقد يكون غرض البحث تحديد المواقف والعمل على توفير الأجواء الموضوعية لتغيير ما يعتبر غير مناسب منها وتشجيع ما هو ملائم ومرغوب. وقد يكون الغرض أيضاً تغيير بعض الأوضاع الاجتماعية على ضوء بعض الاتجاهات المركزية التي تشخص ميدانياً. وفي حالات ميدانية أخرى قد يسعى الباحثون بعد كشف اتجاهات المبحوثين إلى تغيير الأسباب التي أوجدت تلك الاتجاهات خصوصاً عندما تنطوي هذه الأخيرة على رفض عام.

المؤشرات الاجتماعية ومشكلات الإدارة:

أصبح تأكيد المؤشرات الاجتماعية يمثل نزعة علمية هامة في ميدان البحوث المعاصرة خصوصاً تلك التي تتناول صعوبات ومشكلات الإدارة الاجتماعية وما تتطلبه الأوضاع الاجتماعية من تغييرات إدارية. والمؤشرات التي يبحث عنها الباحثون المعنيون بالإدارة الاجتماعية تمثل أصنافاً مختلفة وتعبر عن وظائف واتجاهات متعددة بعضها تحليلي بينما يكون بعضها الآخر تشخيصياً ذا قيمة في توفير بعض التنبؤات المستقبلية.

ويجتذب موضوع المؤشرات الاجتماعية بشكل خاص علماء الاجتماع والانثروبولوجيا وخبراء الإحصاء ذوي الخلفيات المتقدمة التي رفدتها الأساليب المتطورة في علم الاقتصاد، بالإضافة إلى الاحصائيين المهتمين ببحث المؤسسات الحكومية. ويسير في هذا التيار أيضاً العلماء الاجتماعيون المشتغلون في التعليم العالي مبدين اهتماماً استثنائياً بالمؤشرات الاجتماعية المعبرة عن عناصر الواقع.

ويأتي الجزء الأكبر من هذه الأنشطة العلمية من الولايات المتحدة الأمريكية في الأوساط الجامعية والرسمية الأخرى. كما تسرب هذا النشاط إلى الأقطار الأوروبية أيضاً حيث تحقق قدر متوسط من التقدم في هذا المجال. ورغم كل ذلك فإن الاتصال بين المؤسسات الأكاديمية والرسمية في هذه الأقطار لا يزال ضعيفاً في هذا الميدان، خصوصاً بشأن تبادل المعلومات عن مشكلات الإدارة وتعقيدات اتخاذ القرار ونتائج هذه التعقيدات. ومن جهة أخرى فإن المنظمات الفرعية المختلفة لهيئة الأمم المتحدة كانت وما تزال مهتمة بموضوع المؤشرات الاجتماعية بكل أبعادها وعلاقاتها وأطرها من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

تحديد مفهوم المؤشر الاجتماعي:

في ضوء اتساع استعمالات هذا المفهوم وتعدد الخلفيات المنهجية للخبراء المهتمين باستعماله لا بد من تحديد الإطار العام الذي يحتضنه. والملاحظ أن من أبرز الخصائص والمعاني المقترنة باستعمال هذا المفهوم في البحوث العلمية هي الآتي:

١. المعنى المعياري:

لا يكف الباحثون الاجتماعيون عن توكيد هذا المعنى في كتاباتهم حول «الطبيعة المعيارية» Mormative Nature للمؤشرات الاجتماعية من ناحية أن أية حركة في المجتمع بصرف النظر عن اتجاهها تفرض الحاجة لتقييمها والحكم عليها باعتبارها مرغوبة أو غير مرغوبة، نافعة أو ضارة، إيجابية أو سلبية إلى غير ذلك من نعوت التقييم المعياري. وفي هذا المعنى لا بد من التفريق بين المؤشر الاجتماعي الاحصائي الذي يأتي في صيغة الأرقام الحسابية المحددة وبينه عندما يرد في مضامينه العميقة المرتبطة بسياقاتها وملابساتها الاجتماعية المتنوعة. ومن المعروف أن تحديد الاتجاه العام للمؤشرات الاجتماعية هو أمر ليس بالغ الصعوبة غير أن التعقيد أو الإشكال الذي يواجه الباحثين هو تعذر إمكانية تعميم هذه الاتجاهات على كافة المجتمعات الإنسانية.

ولعل من الأمثلة المناسبة على ذلك هو اختلاف مغزى وآثار الزيادات السكانية بمعدلاتها الحاضرة في المجتمعات المتعددة حيث أن هذه الزيادات تكون ذات آثار سلبية في بعضها كالهند والصين مثلاً بينما تكون إيجابية مرغوبة كما في العراق واستراليا

وكندا والبرازيل وعشرات الأقطار التي تتسم بقلة الكثافة السكانية.

٢. المعنى النفعي أو الإيجابي:

ويتجلى هذا المعنى بشكل متميز في سياقات الحديث عن المؤشرات بوصفها تمثل مردودات أو نتائج إيجابية تنتج عن تطبيق البرامج الاجتماعية وتميل البحوث المهتمة بهذا المعنى إلى تقليل التركيز على التفصيلات لأخرى كتلك التي تتصل بالنفقات أو المصروفات المصاحبة لهذه البرامج مثلاً. فتحسن المستويات الصحية أو اطراد الإنتاجية الصناعية والزراعية في رأي هؤلاء الباحثين هي أشد التصاقاً بموضوع المؤشرات الاجتماعية في هذه الميادين من الانشغال بالمصروفات المطلوبة لتحقيق هذه النتائج.

٣. المعنى الاحصائي:

المؤشرات الاجتماعية في نظر البعض هي مركبات أو مجموعات متوافقة من الأرقام والجداول. ومن أبرز عيوب هذا المعنى هو أنه يحصر المفهوم هذا في نطاق الأطر الاحصائية التقليدية الضيقة التي لا تتعدى القياسات الكمية.

٤. المعنى الشمولي:

إن مفهوم المؤشرات الاجتماعية في نظر بعض الباحثين ينبغي أن يكون واسعاً عند استعماله في المجالات النظرية والتطبيقية. وهذا يحدث مثلاً حينما يوظف في تحليل معدلات الزواج والطلاق وجنوح الأحداث والبطالة بدلاً من الاكتفاء بالفئات الاحصائية الجزئية التي تقاس فيها هذه المعدلات في صيغ ضيقة.

ويجوز القول أن المؤشرات الاجتماعية والتقارير الميدانية المعتمدة عليها يمكن تشبيهها بالجداول المالية المستندة على المؤشرات الاقتصادية مع ضرورة عدم الاندفاع في هذا التشبيه بالنظر لاختلاف طبيعة المؤشرات من هذين الصنفين. فالمؤشرات الاقتصادية هي أكثر موضوعية وملاءمة لأن تكون أساساً لوضع التصاميم أو النماذج بشكل أكثر وثوقاً وصدقاً مما تسمح به المؤشرات الاجتماعية في توجيه السياسات الإدارية أو التنبؤ عن المواقف الاجتماعية وما يصاحبها من ردود فعل سلوكية يحتمل أن تثيرها هذه السياسات.

ومن الأخطاء التي يقع فيها بعض الباحثين هو تضييق النظرة إلى المؤشرات الاجتماعية وإفراغها بشكل حاصر في الأغراض الاقتصادية. والواقع هو أن أهم هدف يجب أن تسعى إليه البحوث الاجتماعية المنطلقة من مفهوم المؤشرات هو تنمية وتطوير «النوعية الإنسانية» Human Quality عن طريق تشخيص وتحفيز وترويج العناصر المطلوبة لتحسين هذه النوعية لصالح حركة المجتمع في سبيل التقدم والرخاء. وهذا ما يجب أن لا يغيب عن أذهان الباحثين الاجتماعيين عندما يتعاملون مع مشكلات وخطط الإدارة.

ومع أن دور الأساليب الكمية أو الاحصائية قد نما كثيراً في مجالات البحث الاجتماعي بسبب زيادة الحاجة إلى المعلومات الاحصائية في الدراسات المعنية بمشكلات الإدارة، إلا أنه لا يجوز النظر إلى أساليب وأدوات البحث الاحصائي كبديل للأخلاقية السياسية أو سلامة الفكر ورجاحة العقل. فمشكلات الإدارة الاجتماعية تنبع من اتجاهات وعقائد وتركيبات ثقافية محددة تتجاوز الأرقام الاحصائية والاستنتاجات العددية أو الكمية التي يتوصل إليها خبراء الاحصاء. فالأرقام الاحصائية تمثل أدوات حيوية خصوصاً بالنسبة للمستجدين من طلبة البحث والمصلحين المهتمين بمشكلات الإدارة أو غيرها من المشكلات. وهي تمثل مستويات يتجاوزها علماء وخبراء المجتمع عندما يتعمقون في متاهاته الملتوية والعميقة ليؤدوا أدوارهم التي لا تقتصر على لغة الأرقام. فكثرة التصاميم والمباديء الفكرية والعلمية التي بحوزتهم تستهويهم إلى استثمارها في التصدي لظواهر الواقع الاجتماعي في نطاق الإدارة وغيرها بدرجة تغلب على ميلهم إلى استثمار الأرقام الشكلية. وهي تصاميم تنبثق عادة من المشاهدات الميدانية العميقة والمعلومات الفكرية والنظرية المتراكمة بفضل جهود العلماء عبر تاريخ التطور العلمي لاختصاصاتهم. هذا بالإضافة إلى المواد العلمية والوصفية التي يستقونها من الناس الذي يتفاعلون معهم في حقول الواقع المعاش.

كل ما تقدم يقود إلى القول بأن اتجاهات البحث الاجتماعي الأخرى التي تستلهم وتستنبط منها حقائق الأوضاع الاجتماعية والثقافية في الميادين الإدارية أو غيرها ينبغي أن تؤدي دورها في علاج المشكلات بغض النظر عن أشكالها. ولا شك أن البحوث تميز بين المؤشرات الكمية والمؤشرات الأخرى التي يصعب إخضاعها للقياسات

الاحصائية. والمطلوب هو التوفيق بين النزعتين الفكرية والكمية في بحث الاتجاهات الاجتماعية بشكل يتسم بقدر أعظم من المرونة الواقعية التي تحتاج إليها الأقطار النامية في علاج مشكلاتها الإدارية وغيرها.

ولا يخفى أن بحوث كافة الاختصاصات المعنية بدراسة المجتمع والثقافة ومنها علم النفس الاجتماعي ونظريات الاتصال والتاريخ والعلوم السياسية والدراسات الأثنوغرافية هي من بين الخيارات الكثيرة التي لا تقل أهمية عن علم الاجتماع الشكلي Formal Sociology والبحوث الاحصائية.

ولا ريب أن تلاحم هذه الاتجاهات والاختصاصات يتوقع له أن يكفل للباحثين الانفتاح على مشكلات الإدارة بصورة أرحب وأعمق وأكثر تشعباً مما ييسر علاجها علاجاً أكثر تأثيراً مما لو اقتصرت دراستها على الأسلوب الاحصائي. فالمخططون الاجتماعيون الذين يجتزئون بعض عناصر البناء الاجتماعي لكيان المجتمع الأكبر يصطدمون بكثير من العوائق التي ترجع إلى إسقاط بعض جوانبه في تقديراتهم. ومن بين العناصر التي غالباً ما يغفلها الباحثون الكميون هو مجرى الأحداث الماضية ودورها كأساس في توجيه ودفع المؤشرات الاجتماعية المرتبطة بالإدارة. ومن الطبيعي أن إهمال ذلك يحرم المخطط والمنفذ الإداري من المعلومات التي يحتاج إلى الاهتداء بها لطرح تصوراته وتقديراته عن الإصلاح الإداري، وإلا فتصوراته هذه تصبح سطحية وشكلية. ولا تؤدي البحوث الاجتماعية غاياتها عندما تتجاهل النظريات والآراء النفسية والاجتماعية والثقافية والمناهج والاتجاهات العلمية المختلفة المصممة لتحليل واقع السلوك البشري بكل عناصره وخلفياته ومضامينه الظاهرة والخفية. فالبحوث الاجتماعية التي تفتقر إلى هذه اللياقات غالباً ما تكون بحوثاً شكلية عاجزة عن التغلغل إلى جوهر المشكلات والكشف عن القوى للمؤشرات الاجتماعية بغض النظر عن مصادرها أو عواملها.

إن الغاية من هذا النقاش ليست تشريح الأساليب المنهجية في البحث ومناصرة بعضها دون بعضها الآخر. فالأساليب العلمية المختلفة في البحث لها ما يبررها حسب الظروف التي تدعو إلى استعمالها سواء أكانت في صيغة الاستبيان أو المقابلة أوالمشاهدة والملاحظة أو التجريب أو الاستعانة بالاخباريين أو غيرها. فما يريده المؤلف من

ملاحظاته هو التنبيه إلى أضرار التحيز إلى بعض هذه الأساليب ومعارضة بعضها الآخر لأن ذلك يقلل الخيارات المنهجية المتاحة أمام الباحثين والتي تجعل الإمكانيات المطلوبة لمعالجة المشكلات الإدارية أكثر تنوعاً وانفتاحاً. ومن ناحية أخرى ينبغي أيضاً عدم الإفراط بالتفاؤل بصدد قدرة الأساليب الكمية على حل معضلات البحث الاجتماعي وتحقيق السيطرة على عناصر التجريب الميداني ما دامت هذه الأساليب قد استحدثت أصلاً في العلوم الطبيعية والتكنولوجية. هذا بالإضافة إلى أن الخمسين عاماً الماضية التي مرت على أشكال هذه الأساليب في العلوم الاجتماعية لم تنه تحفظات العلماء الاجتماعيين حول إمكانياتها العملية في علاج كثير من تعقيدات الواقع الاجتماعي.

وتوجد نقطة هامة أخرى وهي أن الأهداف التي يسعى الباحثون والمخططون الإداريون إلى تحقيقها كثيراً ما تكون ذات طبيعة موقتة. ولهذا فليس من الصواب والواقع ربط أساليب البحث بالأجهزة الإدارية والتكنولوجية المركزية والضوابط البيروقراطية التي تسبب إبطاء لسياسة البحث وإضعاف آثاره بسبب ما تستغرقه من أوقات طويلة نسبياً. وعليه فإن ديناميه الأهداف المتوسطة والقصيرة الأمد تتطلب ديناميه مماثلة في الوسائل والطرق التي تتبع في بحث مشكلات الإدارة الاجتماعية بحيث أن ما يقدم من مقترحات أو حلول حولها يمكن أن يتزامن وملابسات المشكلات المبحوثة. وهذا يتطلب تقليص الاجراءات الإدارية البيروقراطية وتوفير أعلى درجات المرونة الممكنة في وضع الخطط وإدخال التعديلات الضرورية عليها وفقاً للتبدلات التي تحصل في الظروف المنوي التعامل معها.

مراجع الفصل الثالث

1. Aron, Raymond. Main Currents in Sociological Thought. Vol. 2. Penguim books. 1980.
2. McGregor, Douglas. The Human Side of Entrprize. International Student Edition. McGrow-Hill. 1984.
3. Marcus, Philip M. Organizational Change. (in) Explorations in Social Change. Edited by Zollschan, G. K. & Hirsch, W. Routledge & Kegan Paul. 1964.
4. Elden, Max. Sharing The Research Work. (in) Human Inquiry. Edit i by Reason, P. Rowan, John. John Willey & Sons. New York. 1981.
5. Harre, Rom. The Positivist-Empiricist Approach and its Alternative. (in) Human Inquiry. John Willey & sons. New York. 1981.
6. Scheibe, Wolfarm. Ergonomic Studies on Introduction of New Working Structures. (in) Stress, Work, Design, and Productivity. Edited by E. N. Corlett & J. Rickardson. John Willey & Sons. New york. 1981.

الفصل الرابع
التركيب الثقافي والإدارة

الخلفية الثقافية للإدارة:

لكي نفهم مستقبل الناس ونتعمق في احتمالاته وإمكانياته لا بد لنا من استيعاب ماضيهم. فأساليب الحياة لدى الجماعات في أي زمان تعتمد بصورة حتمية على أعراف الماضي المعدلة والمتكيفة لظروف وضرورات الحاضر. ويصطلح الانثروبولوجيون على تسمية أساليب الحياة السائدة في المجتمع (بالثقافة)[1] Culture .

وبناء على الاستعمال الانثروبولوجي لهذا المصطلح يمكن القول أن الجماعات والشعوب كلها تمتلك ثقافات تمثل طرقها وأساليبها التقليدية التي تتبعها في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر. فهي المصدر الرئيس الذي تستمد منه كافة أساليبها وأفكارها لكسب معيشتها سواء أكانت زراعة الأرض أو صيد الحيوانات أو تربيتها. وهي أيضاً الوسيلة الكبرى التي يستعان بها في تنظيم الحياة الاجتماعية ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها الناس في واقع التفاعل الجاري في حياتهم اليومية.

وأهم ما يميز هذه الخصائص الكامنة في الثقافة هو أنها مشتركة ومتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد. وهي أيضاً يتم اكتسابها بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية وليس عن طريق الجينات Genes أو الموروثات البايولوجية. والصفة الأخيرة تمنح هذه الخصائص القدرة على الانتقال من جيل إلى جيل عبر الأزمنة المتعاقبة وهذا هو العامل الذي يضمن ديمومة الثقافة عبر القرون والعصور ويحميها من عوامل الفناء والانقراض.

وتتسم ثقافة المجتمع باتساقه الداخلي بمعنى أن كل جزء فيها يؤثر ويتأثر ببقية الأجزاء وأن جميع أجزائها تترابط وتنتظم بعضها مع بعضها الآخر في كل متوازن

يـ.ـسد في أسلوب الحياة الذي يتألف من الأنماط والمعايير الاجتماعية التي تحكم وتنظم علاقات الناس. كل هذا يؤدي إلى تكامل الحياة الاجتماعية بجوانبها المختلفة.

وبناءً على ما تقدم يصبح كل فرد في المجتمع خاضعاً إلى صقل ثقافة مجتمعه إلى درجة أن كل ما يفكر به ويعتقده ويحسه ويفعله ويتصوره هو نتاج ما تفرزه هذه الثقافة في بناء شخصيته تحت تأثير ظروف التطبيع الاجتماعي. وهكذا فالثقافة ليست مجرد تشكيلة أو طائفة من التقاليد بل هي أسلوب فاعل ونشيط للحياة. ومن البديهي أن لكل مجتمع أسلوباً يتبعه لتنظيم حياته يميزه عن غيره من المجتمعات.

وإذا كانت الثقافة تحدد وتصقل شخصية الإنسان فما الذي يحدد ويطور الثقافة؟ لا شك أن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب الإشارة إلى عدد من العوامل وأبرزها الآتي:

١. التراكم الثقافي:

ويعني هذا تراكم المعرفة في المجتمع عبر مسيرته التاريخية وهي معرفة تنحدر إليه من ماضيه بما ينطوي عليه من تجارب فكرية، وتضخ في حاضره المعاش عن طريق التقليد Tradition المتوارث عن الأجيال الأسبق حتى الجيل الحاضر الذي يمثل آخر حلقات مسلسل التراكم الحضاري أو الثقافي. وواضح أن الإضافات التي تدخل على التراث ترجع إلى جهود الابتكار التي تسهم بها مختلف أجيال المجتمع وهي تحدد مسيرة الثقافة وتحدث فيها التغييرات المختلفة.

٢. ضرورات البقاء:

لا بد للثقافة من أن تضمن ديمومتها وهذا معناه أنها تتكيف إلى ظروفها الطبيعية أو البيئية Environmental Conditions وتستثمر العناصر المادية التي يستدعيها بقاؤها. وواضح أن هذه الضرورات البيئية تؤثر بصورة عميقة في عملية التطور الثقافي في المجتمع إلى جانب العوامل الأخرى. ولا بد للناس من استحداث مختلف الوسائل لتحقيق هذا الهدف.

٣. **حاجات التفاعل الاجتماعي:**

يفرض واقع الحياة على الجماعات أن تتوصل إلى الصيغ الثقافية الملائمة لتنظيم عمليات «التفاعل الاجتماعي» Social Interaction بين أعضائها. وهذا يجعل لدور الإنسان في تغيير الثقافة عبر التاريخ أهمية بالغة.

٤. **الاتصال الثقافي:**

لا شك أن لضغوط وآثار المجتمعات المجاورة أثراً لا يستهان به في تغير الثقافات أيضاً.

كل هذه العوامل تسهم في جعل الثقافات متغيرة ومختلفة بعضها عن بعض وفي استمرار التحولات في تركيبها مما يجعل حاضرها مختلفاً عن ماضيها. ولا يفوتنا أن نشير إلى عنصر مركزي في الثقافة وهو القيم الثقافية[٢] Cultural Values . ففي كل ثقافة مهما بسطت أو عظمت توجد معايير معينة يستعان بها في تقييم الأشخاص والأشياء والوضعيات الإنسانية مثلاً تستطيع التمييز بين الشخص الرقيق والشخص الفظ وبين الأساليب الرفيعة والأساليب الوضيعة لإنجاز الأعمال أو التصرف السلوكي. ولا شك أن المعايير التي توجه هذه الأحكام وغيرها تتباين بصورة واسعة بين المجتمعات بسبب تباين ثقافاتها ما يجعل مسألة الاحترام أو التقدير الاجتماعي الذي يطمح إليه الأشخاص تتخذ صوراً شديدة الاختلاف والتنوع في العالم البشري.

من هذا العرض التمهيدي يتضح لنا أن الإدارة في كل علاقاتها وجوانبها ومضامينها الاجتماعية لا يمكن أن تدرس أو تخطط أو تطور إلاّ في ضوء خلفياتها الثقافية ما دامت هذه الخلفيات هي التي تفرض عليها معايير الخاصة وتحدد لها وسائلها الواقعية وترسم حدود أهدافها وطموحاتها. ومن البديهي أن التسليم بالصلة الوشيجة بين الثقافة المحلية والإدارة يدفع إلى التساؤل عن أهمية الاقتباس الذي يسبب انتقال المفاهيم والمباديء والفنون الإدارية من مجتمع إلى مجتمع آخر يختلف عنه ثقافياً. ولا نجهل أن تأثير وفاعلية الأساليب والمبادىء الإدارية تتفاوت بتفاوت مدى استجابة الجماهير لها والتي تتوقف على مقدار فهم واستيعاب المضامين والأهداف التي ترتبط بتلك الأساليب.

اهمية عناصر الثقافة في الإدارة:

إن للبحوث الانثروبولوجية والسوسيولوجية المقارنة قد كشفت عن الاثار العميقة للضوابط أو العوامل الثقافية في المجالات الإدارية من النواحي الاجتماعية والتعليمية وغيرها. ويدرك المختصون في الانثروبولوجيا الأهمية الكبرى لأدوار القيم الثقافية في تحديد مواقف واتجاهات أفراد المجتمع إزاء الوظائف الإدارية المختلفة. وأهم هذه الاتجاهات المؤثرة في خيارات الأشخاص الإدارية هي الآتي:

١. آراؤهم ومواقفهم المتصلة بالسلطة الإدارية وتدرج المواقع الوظيفية.

٢. آراؤهم الخاصة بقبول أو عدم قبول بعض أصناف الوظائف وشاغليها من الأفراد.

٣. آراؤهم وميلوهم الاجتماعية المرتبطة بالتعاون المطلوب بين المؤسسات الإدارية والذي يسوجب التفاعل الحي المبرمج بينها.

٤. نظرتهم الثقافية نحو مفهوم «الانجاز» Achievement والأعمال المبدعة.

٥. التركيب الطبقي وطبيعة الحراك الاجتماعي.

٦. مواقف الناس إزاء الثروة والغنى والمكاسب المادية.

٧. الاتجاهات الاجتماعية المتعلقة بالأساليب العلمية والموضوعية.

٨. الآراء الاجتماعية السائدة ازاء اعتبارات المغامرة والضمان في التوظف.

٩. المواقف السائدة بالنسبة لعمليات التغيير الإداري.

وإلى جانب المواقف والاتجاهات الاجتماعية والثقافية السابقة توجد محددات وعوامل تعليمية تؤثر في الواقع الإداري ومن أهمها الآتي:

١. مستوى الأمية الأبجدية والثقافية ومدى انتشار التعليم الابتدائي.

٢. سعة انتشار التعليم المهني والتكنولوجي والثانوي.

٣. التعليم الجامعي والتعليم العالي المتقدم على مستوى الماستر والدكتوراه.

٤ . الاتجاهات الثقافية السائدة تجاه التعليم بمراحله المختلفة .

٥ . واقع الكفاءات واللياقات التعليمية في مجالات الأداء الإداري والتخطيطي العملي .

ومن الواضح أن قياس المعوقات والإمكانيات التعليمية المرتبطة بحقول الإدارة المختلفة هو أسهل من قياس المواقف والاتجاهات الاجتماعية المؤثرة في هذه الحقول . ومما يسهل المهمة الأخيرة هو التركيز على السمات الرئيسة لثقافة المجتمع وعلى قيمه وأنماط السلوك المركزية فيه .

ويلاحظ من مراجعة البحوث الأثنوغرافية الاختلاف الشاسع في مواقف الثقافات ونظرتها الأساسية تجاه الإدارة والسلطة الرسمية وعلاقة المدراء بمرؤوسيهم[٣] . ويترتب على اختلاف هذه النظرة تباين النتائج التي تنتج عن ظروف التفاعل بين القيادات الإدارية وكوادرها ذات المراكز الأدنى في المجتمعات المختلفة ونشوء أنماط محددة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس . فبعض الثقافات تشجع القيادة الاوتوقراطية على السلطة الفردية . بينما ينمي بعضها الآخر الصنف الإداري النابع من مبدأ السيطرة الأبوية Paternalism أو «الوصاية الوالدية» . وفي بعضها الآخر يكون الشكل الإداري السائد في صيغة المشاركة الجماعية .

ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها . ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والإنتاجي والخدمي للمستخدمين والموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فعالية في ظل القيادات السلطوية . وتنقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادات الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحاً أكبر في حفز كوادرها الوظيفية .

هذه الأمثلة توضح حقيقة أن اختيار النمط الإداري في المجتمعات لا يمكن أن يكون اعتباطياً أو عشوائياً بل يجب أن يستند على واقع ثقافاتها وطبيعة قيمها الاجتماعية . فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في موسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا اللاتينية (الجنوبية) فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوبي شرقي آسيا وأوروبا .

وقد زودتنا البحوث الانثروبولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المنظمات الإدارية. فالعقائد الدينية والقيم الحضارية والمبادىء الأيدولوجية المركزية التي تسيطر على الفكر والسلوك في بعض المجتمعات قد تتشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها، بينما تكون في مجتمعات أخرى في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها. فالتمسك بالقيم البروتستانتية والكالفنية في بعض المجتمعات الغربية كما أظهرت بحوث (ماكس فيبر) Weber -مثلاً-[٤] قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التشبث ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية.

وللثقافة دور بارز في تحديد مواقف الناس من عمليات ومفاهيم التغير في المجالات الإدارية والتنظيمية. إذ من الملاحظ أن الثقافات المحلية في بعض الأقطاري تدفع الأفراد بصورة لا شعورية إلى مقاومة عمليات التغيير في النظم الإدارية بعكس بعض الثقافات الأخرى التي تدفع جماعاتها إلى تأييد ما يجري من تطوير في أساليب ونظم الإدارة.

ومن أبرز أسباب اختلاف المواقف من التغيير في الثقافات المختلفة في العالم هو تباين درجات الاتصال والانفتاح الثقافي التي تتحقق في المجتمعات مما يجعل مقاومة التغيير فيها تتناسب عكسياً واتساع هذه الدرجات. فالمجتمعات الأقل انفتاحاً واتصالاً تظهر قدراً أكبر من المقاومة ازاء التغيير والعكس صحيح بالنسبة للمجتمعات الأكثر انفتاحاً.

وإلى جانب ما تقدم فهناك تنوع مماثل في مدى تشديد أو تأكيد الثقافات المحلية على مبدأ السببية وربط العلة بالنتيجة عند تفسير أو فهم مفردات العلاقات والمشكلات المؤثرة في التنظيمات الإدارية. ويلمس هذا التنوع الثقافي في مستوى استيعاب مزايا الأسلوب العلمي في معالجة ما يواجه من الصعوبات والتعقيدات الإدارية.

الإدارة بين التقاء وافتراق الثقافات:

من السهل على الباحث أن يلاحظ أن ثقافات العالم تلتقي في نقاط مشتركة كثيرة تمثل أوجه التشابه بينها. ومن الواضح أن عالمنا الحديث يظهر تزايداً مطرداً في حركة الالتقاء الثقافي في مجالات الحياة المتعددة. ولعل من جملة العوامل المحفزة لهذا التقارب هو خوف العالم من احتمالات وقوع حرب ذرية تهدد الحضارة البشرية وشعور البشر بضرورة تقوية جسور التعاون والتفاهم الثقافي في كافة الميادين وفي مقدمتها الميدان الإداري. كذلك يسهم قلق الشعوب من مخاطر المجاعة التي ازداد تهديدها في العقود الأخيرة، يسهم في إنعاش حركة الاتصال الثقافي وتنمية عناصر الالتقاء باعتبارها من المصادر الحيوية لتسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن مجتمعات العالم تشترك بالعديد من عناصر الثقافة التي تتشكل منها «الطبيعة البشرية» Human Nature الواحدة. فمع اختلاف الأشكال الظاهرية لاحتياجات البشر فإن كثيراً منها يتماثل في المضمون والوظيفة. وحالما يتم إشباع حاجة من الحاجات فإن ذلك كثيراً ما يدفع إلى ظهور حاجات أخرى غيرها. وكل هذا يسبب تدرج الاحتياجات تدرجاً هرمياً دينامياً. ويتبع هذا التدرج تباين قوة البواعث النفسية Psychological Stimuli المرتبطة بإرضاء هذه الاحتياجات.

ومع تباين مستويات التقدم فإن المجتمعات كلها تظهر لنا أن طموحات الإنسان نحو الرخاء هي طموحات ليس لها من حدود. ولعل من أبرز دعائم الاحتياجات الإنسانية هو اعتقاد البشر اليوم بقدرة التنمية الاقتصادية على تلبية جميع متطلبات الفكر الديني والفكر العلماني بغض النظر عن اختلاف الكيفية التي يفضلونها لبلوغ النتائج المتوخاة منها.

وبناءً على ما تقدم فإن جزءاً من القوى الدافعة إلى الالتقاء الثقافي في مجالات الفلسفة الإدارية وتطبيقاتها غالباً ما ينبع من هذا التوجه الفكري المرتبط بالتشديد على نشر الرخاء الاقتصادي وتدعيم الوسائل الكفيلة بإشباع الاحتياجات الإنسانية المختلفة. ويلاحظ هذا الالتقاء في تماثل الهياكل الرئيسة للتنظيمات الصناعية وفي العلاقات التي نشأت بين البشر والآلات الحديثة. وهو يلمس أيضاً في تزايد واتساع الدور الاقتصادي

والإداري للحكومات الحديثة وفي نمو أدوار الإداريين وخبراء العمل في العالم بشكل يلفت النظر. يضاف إلى كل ذلك أن التكنولوجيا بمفرداتها الأساسية تتماثل في جميع المجتمعات بصرف النظر عن اختلافاتها الأيدولوجية والثقافية.

وهكذا لم يعد خافياً علينا تعدد نقاط الالتقاء والتشابه بين المجتمعات الحديثة عندما نلقي نظرة اقتصادية وتكنولوجية على مجريات واقعها الدينامي على الرغم من أن هناك عوامل أخرى تمارس تأثيرها في المجالات الفلسفية والعقائدية فتسبب اختلافات واضحة بين هذه المجتمعات ينعكس بعضها على الأساليب الإدارية في كل منها.

وسواءً كانت نظرتنا شمولية عريضة Marco View أو مجهرية ضيقة Micro View فإن بإمكاننا الاتفاق على أن التصنيع في عصرنا الحاضر يمثل إحدى حتميات الالتقاء بين كافة المجتمعات(٥). فالتكنولوجيا الصناعية تماثل لغة الرياضيات من حيث شموليتها وتشابهها في العالم. ومن البديهي إن البشر ذوي الخلفيات الثقافية غير المتجانسة عندما يسلمون بقوانين السببية العلمية يستطيعون من الاتفاق على مبادىء التكنولوجيا الرئيسة الخاصة بالتصاميم الصناعية المركزية ونظم الإنتاج الصناعي المتقدمة. والملاحظ أن معظم التقنيات العلمية الحديثة قد ابتكرت في المجتمعات الغربية. ومع ذلك فإن متطلبات الإدامة والصيانة المستعملة في المنظمات الصناعية والتي لا بد لكوادر العمل من مراعاتها هي نفسها في جميع المجتمعات المتقدم منها والنامي.

وتميل المجتمعات الآخذة بسياسة التصنيع إلى استثمار نفس الأصناف المتقدمة تكنولوجياً مما يجعل الجوانب الهندسية للعمل الصناعي وآثارها في ميادين المهن بالغة التشابه ومما يعزز هذا التشابه هو الضمور المستمر لأساليب العمل اليدوي. هذا إلى جانب نمو المهارات في المجتمعات وتزايد المسؤوليات التي تناط بالكوادر العمالية والإدارية بسبب ضخامة أثمان المعدات والآلات والأجهزة وخطورة النتائج المترتبة على القرارات والتصرفات التي تنظم استخداماتها. ونظراً لسعة وشدة تعقيد المنظمات التكنولوجية الحديثة فإن المدراء لا يستطيعون من ضمان الاشراف على كل ما يجري في مرافق منظمتهم بل لا بد لهم من الاستعانة بمساعدين يمنحونهم جزءاً من صلاحياتهم للمشاركة في الادارة والاشراف. وهذا بالطبع يقتضي أن تكون العملية الادارية

جماعية معتمدة على التنسيق ودقة الالتزام الفردي ونقاء الضمير، بعكس الادارات القديمة التي اتسمت بالاوتوقراطية والاستبداد والاستحواذ الذاتي على العملية الادارية بكاملها.

ولا يقتصر أثر التكنولوجيا المتماثل في المجتمعات الحديثة على المنظمات الصناعية والتكنولوجية الحديثة بل يتعداها الى حياة الأفراد الاجتماعية. ويتجلى هذا التأثير في زيادة (الحراك الاجتماعي) Social Mobility حيث يصبح بمقدور الناس أن يغيروا مكاناتهم الاجتماعية بناء على مستوى قدراتهم وطبيعة أعمالهم بعد ان كانت اعتبارات الانتماء والانتساب تتصدر العوامل المتحكمة في هذا الحراك. وهكذا أصبحت المجتمعات اليوم لا تهتم بمن يكون الأفراد بل ينصب تأكيدها الرئيس على ما يفعلونه وأهمية النتائج المترتبة على أفعالهم بالنسبة لمجمل حركة التقدم الاجتماعي والثقافي في المجتمع. وفي هذا المبدأ الذي يشجع الإنجاز على حساب الانتماء تلتقي كافة مجتمعات هذا العصر.

إن التكنولوجيا الواحدة أو المتماثلة كما يبدو واضحاً من الملاحظات السابقة تتطلب «بناء مهنياً» Occupational Structure متماثلاً في أقطار العالم.

كما تستوجب قيام تركيبات متشابهة في الميادين الصناعية والتكنولوجية المختلفة سواء أكانت صناعات فولاذ أو نسيج أو شركات نقل. ويصبح سلوك الإنسان الاجتماعي في ظلها (التكنولوجيا) خاضعاً لأدواره المهنية ومتأثراً بها. وتتشعب المهن وتتكاثر باطراد كما تتفرع وتتباين منطلقات الإدارة ومستوياتها. ونتيجة لكل ذلك تصبح المهنة بديلاً للطبقة في المجتمع. فالتصنيع مع اتساعه ينمي فرص الحياة أمام الأفراد بغض النظر عن مدى تدني المكانة الاجتماعية لأسرهم ويجعل الأداء العلمي والوظيفي الرفيع من أهم محددات نجاح البشر بدلاً من اعتبارات المحسوبية والانتماء الاجتماعيين.

وبناءً على كل هذه الآثار الناتجة عن اتساع دور التكنولوجيا في المجتمعات الحديثة يصبح التعليم المصدر المركزي الذي يرفد فروعها العديدة وميادينها المتنوعة بما

تحتـاج إليـه من مـعـارف وخـبـرات. ويرافق ازدهار التـصنيع ازدهار مماثل في الاختصاصات التعليمية والخبرات المهنية ليس في مجالات الصناعة فحسب بل وفي مجالات الاحتياجات الاجتماعية الأخرى. فالمجتمع الصناعي يبدي اهتماماً متزايداً بالتعليم بدافع من وعيه بأهمية الثقافة العلمية التي تشكل أرضية حيوية للتأهيل المهني وتحسين مستوى الوعي بالمسؤوليات المهنية وتعقيداتها. وتزداد الحاجة في المجتمع الصناعي أو المجتمع النامي في ميديني التصنيع إلى الخبراء والاختصاصيين كالأطباء والمهندسين والمحاسبين والإداريين وأساتذة الجامعات والعلماء والموظفين المدنيين وأهل القانون وغير ذلك من الاختصاصات. ويبدو أن تحسن المستوى الاقتصادي يؤدي إلى اطراد الإقبال على التعليم وتزايد الطلب على الخبرات الإدارية المؤهلة على أساس المنافسة واعتماد الكفاءة في الاختيار بدلاً ن اعتبارات الانتساب أو الفئة الاجتماعية. وتخف مع تقدم التصنيع أزمة ندرة الخبرات الفنية النادرة وتتناقص درجات التباين الاقتصادي والاجتماعي. كما تتقلص الفجوات التقليدية بين الرئيس والمرؤوس في المجالات التكنولوجية والخدمية رغم أن تعليم شاغلي مراكز القيادة يظل على نطاق أوسع من تعليم الكوادر التي يديرونها.

وترتفع أهمية التعليم أيضاً لسبب أنه يمثل الركيزة الأساسية التي تديم التصنيع وتؤمن تطوره. فالتكنولوجيا المعقدة والتنظيم التقني المتقدم يتطلبان طائفة واسعة من الخبرات والاختصاصات التي توفرها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وتشعب منطلقاتها النظرية والعلمية. كل هذا يخلق ضغوطاً من شأنها أن تفرض على المجتمع ضرورة توسيع التعليم بمختلف اختصاصاته. هذا بالإضافة إلى أن التعليم يصبح حقاً مفتوحاً للأفراد باعتبار ذلك من إبرز مشخصات المدنيات الديمقراطية لهذا العصر. وإلى جانب كل ما ذكر فإن الحياة التي تزداد تعقيداً تخلق كثيراً من الاحتياجات الجديدة التي تتطلب لإرضائها أصنافاً لا حصر لها من الخبرات والمهارات التي يصعب توفيرها بدون التعليم الحديث.

البحوث الثقافية المقارنة والتنظيم الإداري:

لا ريب أن اتجاه البحوث الثقافية المقارنة قد اكتسب أهمية متزايدة ليس في ميدان الانثروبولوجيا الثقافية والاجتماعية حسب بل وفي ميادين علم الاجتماع والاقتصاد والإدارة.

وتميل هذه البحوث إلى التشديد على محاور نظرية وعملية معينة تبرز من بينها الموضوعات الآتية:

١. القيم والمواقف.

٢. تبدل المواقف والاتجاهات.

٣. مشكلات الخلاف الفكري والتمركز الثقافي Ethnocentrism.

٤. اتخاذ القرارات وخيارات التفاوض الإداري.

٥. الاقتصاد والتعليم والابتكار والذكاء.

٦. الكفاءة والإنتاجية.

٧. السلوك وتفاعل العلاقات الشخصية.

٨. العمل واللغة والاتصال.

٩. القيادة والجماعات الصغيرة.

١٠. التنمية الإدارية.

١١. الحوافز والإنجاز.

١٢. الشخصية القومية والقوالب الفكرية.

١٣. المكانة المهنية.

١٤. البناء التنظيمي.

١٥. الإدارة والشخصية.

١٦ . انتقاء الأشخاص والاختبارات الإدارية.

١٧ . التبدل التكنولوجي والاجتماعي.

١٨ . التأهيل من أجل تعزيز العلاقات الثقافية.

ويتفق الباحثون المعنيون بدراسة التنظيمات الإدارية على أنها تمثل اجراءات وأساليب محددة لتعبئة وتنسيق جهود جماعات فرعية متخصصة لبلوغ أهداف أو غايات مشتركة. ولا بد من التنبيه إلى أن الأنشطة والتفاعلات الاجتماعية في هذه التنظيمات لا تنطبق بصورة كاملة على المواصفات الرسمية أو الشكلية.

ويحسن بنا أن نذكر أيضاً أن النظريات عن السلوك في المنظمات الإدارية لا تزال تفتقر إلى المتانة العلمية والشمولية. ولعل هذا يرتبط بتعدد وجهات نظر الاختصاصات المختلفة التي تتناول هذا الموضوع وتباين منطلقاتها والمشكلات التي تركز عليها. وتخضع أدوار هذه المنظمات ووحداتها الفرعية إلى التغيير والتعديل لكي تجاري الظروف والحاجات الجديدة.

وتظهر اختلافات الاختصاصات المهتمة بدراسة الإدارة في تنوع المشكلات التي تتركز فيها اهتماماتها. فالمختصون بالتعليم وإدارة الأعمال مثلاً يهتمون بالدرجة الأولى بأهداف المنظمات العملية. بينما يهتم علماء الانثروبولوجيا والاجتماع والنفس بفحص الأدوار الداخلية والخصائص البنائية لهذه المنظمات الإدارية. ويركز علماء السياسة من ناحيتهم على نمو وتطور سياسات هذه المنظمات وآثارها على بقية العلاقات والمتغيرات المرتبطة بها خصوصاً ما يتصل منها بالسلوك العقلاني.

ورغم عدم تجانس الأساليب المنهجية والاتجاهات الفكرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية المعنية ببحث الإدارة إلا أن هناك بعض الاستفسارات والتساؤلات الجوهرية التي تلتقي عندها معظم هذه العلوم وهي الآتي :

١ . هل تساعد البحوث والدراسات الثقافية المقارنة حول الإدارة على توسيع المعارف العملية والنظرية عن هذا الموضوع.

٢. هل توجد مبادىء عامة مشتركة تهتدي بها الاختصاصات المختلفة في دراستها للإدارة.

٣. هل أن الأساليب المنهجية المبتكرة في هذه الاختصاصات نافعة فعلاً في المجالات الإدارية.

والواقع أن الأدبيات المطبوعة عن الإدارة تمنح الباحث طائفة واسعة من الموضوعات والمحاور التي تجعل الإجابة على الاستفسار الأول المذكور أعلاه أمراً صعباً. ومع ذلك فإن من المفيد تركيز تفكيرنا على المعلومات المتوفرة عن ثقافات محددة. ولا ننسى أن فهمنا لهذه الثقافات في ضوء تركيبها ومؤسساتها ونماذجها السلوكية ومقارنتها ببعضها قد يكون محدود الفائدة لتوضيح مشكلات الإدارة في أطرها العامة إلا إذا حللت من زاوية ما تجهزه من حلول وظيفية وعملية لهذه المشكلات.

إن أفضل ما تحققه المقارنات الثقافية عن السلوك في المجتمعات المختلفة هو إظهارها نقاط السلوك المتشابهة وظيفياً وعملياً لكي تتاح للباحثين المطلعين عليها فرصة الإفادة منها في علاج المشكلات والصعوبات أو في وضع الخطط والتصاميم الإدارية في سياق الاختلافات الثقافية في العالم. فخبراء البحوث الإدارية لا يستغنون عن البحوث الثقافية المقارنة لما توفره لهم من المرادفات الثقافية. إن هذه المرادفات أو «المشابهات» هي تكرارات تحصل في الثقافات ويتم الكشف عنها بواسطة البحوث المقارنة دون غيرها من البحوث. وفي عين الوقت لا بد للباحث من الانتباه إلى حقيقة التباين الثقافي بين المجتمعات وما يقتضيه هذا التباين من تنوع أشكال التعليم والتأهيل الإداري فيها.

على أن كل هذا يقودنا إلى التساؤل عما إذا كانت العلوم الاجتماعية تحتوي على تعريفات ونظريات علمية محددة تسمح بتحقيق الطموح الهادف لوضع خطط وتصميمات شاملة تصلح لخدمة الأغراض الإدارية عبر الثقافات المتعددة.

إن الانثروبولوجيين -مثلاً- يتصدرون بقية أهل الاختصاص الاجتماعي في قوة تركيزهم على الثقافة. ومن بين تعريفاتهم لهذا المفهوم أن الثقافة تمثل أنماط السلوك

الظاهرة والخفية التي تكتسب بواسطة الرموز. وأنها تؤلف أبرز منجزات الجماعات البشرية بما فيها من المضامين التي تتجسد في المنتجات التقنية. ويتكون جوهر الثقافة حسب هذا التعريف من الأفكار التقليدية خصوصاً ما يتصل بها من قيم Values لأنها نتاجات السلوك المتراكمة عبر التاريخ وهي من جهة أخرى تمثل العوامل التي تحدد الأفعال المستقبلة.

وبعض الباحثين الانثروبولوجيين يؤكدون (دراسة الحالات) Case Studies ويرون أن الثقافة يمكن أن يعاد تصورها حسب طبيعة المشكلة التي تدرس أو تبحث في المجتمع. ويرى بعضهم الآخر ممن تهمه دراسة المشكلات الإدارية أن بحث الثقافة يجب أن يعتمد على أساس واقعها الكلي المتكامل كما يظهر في عمليات الاتصال Communication في المجتمع.

كل هذه الملاحظات تظهر سعي الانثروبولوجيين الحثيث للوصول إلى أدوات نظرية وصفية وتحليلية مشتركة لبحث مشكلات الثقافة المقارنة. وفي نفس الوقت نلاحظ إن علماء النفس يخفقون تماماً في معالجة مفهوم الثقافة وامتداداته المتصلة بالإدارة. كما نلمس في بحوثهم عجزاً واضحاً في إظهار أثر الثقافة في مجالات الحياة الإدارية وغيرها على الرغم من وجودها كقوة موضوعية فاعلة.

وتتعقد مشكلات البحث الثقافي المقارن إلى مدى أبعد عندما نحاول تحليل المتغيرات سببياً عن طريق تصنيفها إلى متغيرات مستقلة ومعتمدة. فقد تؤدي بعض البحوث إلى تحديد السمات الثقافية ودورها في خلق سمات أخرى. وبدلاً من البحث عن السمات الظاهرية قد يضطر الباحث إلى التنقيب عن السمات غير الظاهرة وآثارها في التنوع الموجود في المجتمعات. ولا بد من القول أن البحث عن تباين السمات الثقافية بين المجتمعات كوسيلة لتفسير مشكلات الإدارة يمثل جهداً لا يؤدي دائماً إلى تحديد مشكلات الإدارة. والأهم من السمات هي الأنشطة والفعاليات الناتجة عنها باعتبارها تشكل أرضيات أفضل لتفسير ظواهر الواقع الإداري.

وبغض النظر عن الجدلية الدائرة حول المنطلقات العلمية المختلفة وملاءمتها العملية والنظرية لبحث موضوعات الإدارة من المنظور الانثروبولوجي، فإن من المسلم

به أن الثقافة هي المتغير الشمولي المستقل الذي يؤثر في بقية متغيرات الحياة الإنسانية. ولا مراء أن ذلك يساعد الباحثين على مناقشة جوانب السلوك والواقع الإداري كما يخضع إلى مؤثرات الثقافة السائدة في المجتمع باعتبارها القوة المركزية المهيمنة على ذلك الواقع. على أن كل هذا يتطلب تحديدات أدق وأكثر ثباتاً وعمومية للثقافة ونظريات أشمل لتحقيق السيطرة بشكل أتم على تعقيدات البحوث الإدارية والتنبؤ عن مشكلاتها.

ومعروف أن الاستنتاجات الثقافية المقارنة للانثروبولوجين قد أثارت اهتمام الخبراء الاجتماعيين والنفسيين منهم بشكل خاص لأنها وفرت أدلة كثيرة ومقنعة عن طبيعة الإنسان الأساسية والآثار المحتملة للدوافع الفطرية في تحديد السلوك البشري. ويشمل اهتمام الباحثين كلاً من نقاط التشابه والاختلاف بين الثقافات التي تناولتها بحوثهم. وصار الإجماع الفكري يدور حول اعتبار الثقافة متغيراً أساساً لا يستغنى عنه في فهم تبدل الظواهر الاجتماعية بالنظر إلى تأثيره في عملية التبدل هذه وتأثره بها.

وعلى العموم فإن الباحثين يسعون إلى استعمال المعلومات الأثنولوجية المقارنة والنظريات الانثروبولوجية المحورة خصوصاً ما يرتبط منها بموضوعات الإدارة(٦). إن هذه المعلومات تسهم بشكل واضح في الحد من التعصب والتمركز الثقافي الذي تعاني منه بحوث كثيرين من خبراء الإدارة.

أما ما يتصل بمدى ملاءمة الاتجاهات المنهجية القائمة للبحوث الإدارية فإن اتجاه البحوث الثقافية المقارنة يتصدرها جميعاً باعتباره الأفضل والأكثر تغلغلاً ونفاذاً. ويلاحظ أيضاً أن هذا الاتجاه غني بإمكانياته التي تسمح بطرح الفرضيات العلمية التي يحتاجها الباحثون الإداريون.

ومن أهم المنطلقات النظرية التي ترتكز عليها البحوث الإدارية ذات التوجه الثقافي المقارن الآتي:

١. خصائص الأفراد في المنظمات الإدارية:

كثير من البحوث الإدارية تتناول أدوار الأفراد في المنظمات وارتباطها بالمواقف وتبدلها والزعامة والدوافع. هذا بالإضافة إلى البحوث الاستطلاعية الهادفة الى تحديد

سمات الطابع الاجتماعي والثقافي العام للشخصية القومية. وتتخذ بعض هذه البحوث شكل (دراسة حالة) Case Study وهي تميل إلى تحديد أدوار الأفراد بشكل واسع على أساس شموليتها واشتراكها في عناصر واحدة تتكرر في هذه المنظمات بصرف النظر عن الثقافات التي تنتمي إليها.

٢. المواقف (الاتجاهات) والقيم:

تتميز البحوث المعتمدة على المواقف والقيم بكونها تنطلق من تيارات علمية نفسية محددة. وهي تهدف إلى معالجة بعض المسائل والمشكلات العملية. ويرتبط بعضها بشكل وثيق بمفهومي (القيادة) Leadership والدوافع Motivations، مما يجعل تقويمها كصنف علمي واحد أمراً متعذراً. وهي تتناول وصف وتحليل المواقف والاتجاهات الإدارية في عدة أقطار أو ثقافات. ولكنها لا تمنح فرصاً كثيرة للتفسير والتنبؤ. ويعتمد بعضها على أداة الاستبيان Questionaire بهدف تشخيص النقاط المشتركة في مواقف رؤساء الإدارة في بعض المنظمات. وقد لوحظ أن بعضها يتماثل فعلاً في بعض الأقطار. كذلك كشفت بعض هذه البحوث عن تسلسل مماثل في تدرج الاحتياجات المتصلة بالإنجاز ودرجات محددة من تشابه مواقف عينات متناظرة بخصوص أدوار الحكومات ازاء المنظمات والشركات الصناعية والمالية.

٣. الزعامة:

الزعامات المشتركة في المنظمات الإدارية المختلفة تبرز من بين أهم الموضوعات التي أثارت اهتمام خبراء البحث الإداري المقارن. فالإشراف الإداري Administrative Supervision يمثل محور العديد من بحوث الخبراء الأمريكيين خصوصاً ما يتصل بآثاره في علاقة الرئيس والمرؤوس ودرجة وثوق هذه العلاقة وتباين درجاتها حسب طبيعة الإشراف واختلاف مواقف الموظفين أو العاملين في المنظمات الإدارية نتيجة لاختلاف قوة الإشراف ومدى ما يعتمد عليه من أساليب الضبط. وتكشف هذه الدراسات عن تكرار وتشابه في كثير من المواقف والممارسات الإدارية التي تبرز في السلوك الإداري للقيادات المسؤولة عن المنظمات الإدارية والصناعية في الأقطار الحديثة خصوصاً الصناعية منها. وتبرز بعض نقاط التماثل في تذبذب درجات

التفاهم والانسجام بين القياديين وأتباعهم في المنظمات الإدارية نتيجة لعامل التماثل الثقافي في كثير من المجتمعات.

٤. الدوافع:

إن دراسة الدوافع في المجالات الإدارية المقارنة قد حظيت باهتمام بعض الباحثين المعاصرين. وتزخر أدبيات علم النفس والانثروبولوجيا بكثير من البحوث المقارنة عن الدوافع. واختار بعض الباحثين العوامل الثقافية كأساس لتفسير تباين الدوافع في حقول الإنجاز أو العمل الإداري. والتساؤل المركزي الذي ظل يدور في أذهان هؤلاء الباحثين هو لماذا حققت بعض الثقافات درجات مرموقة من النمو والازدهار في مجالات التنظيم الإداري بينما لم تحقق بعضها إلاّ درجات محدودة في هذه المجالات.

وافترض البعض أن العامل الذي يغذي حافز العمل والإنجاز هو النفع الاقتصادي وأن القيم الثقافية تعمل من جانبها على تعزيز هذا الدافع وتؤثر في عملية التنمية الاقتصادية. وينصب تشديد بعض البحوث من هذا الصنف على دافع الحاجة وقد اختبر هذا الدافع في مجتمعات تختلف ثقافاتها.

٥. الاتصال:

يمثل الاتصال واحداً من الموضوعات الرئيسة لفهم السلوك في المنظمات الإدارية. غير أن الدراسات الثقافية المقارنة عن عملية الاتصال ليست متوفرة عدا ما يتصل منها بمشكلات المعاني وانعكاساتها في السلوك. ما يلاحظ في دراسات الأستاذ (غرينبرغ) Greenberg أنها أظهرت أن بعض الثقافات تصدر أحكاماً متشابهة على نفسها بينما تقوم غيرها من الجماعات بطرق مختلفة تماماً. فاليابانيون والصينيون مثلاً عندما يتحدثون عن أنفسهم يظهر في حديثهم معنى «النفس» بينما يختفي هذا المعنى في وصفهم للجماعات الأخرى.

إن فهم الأساليب الرمزية والتعبيرية بما فيها من المضامين العاطفية والفكرية والذوقية والعقيدية المستعملة عند مختلف الجماعات يمكن أن يعين في مضاعفة السيطرة

على المشكلات الناجمة عن اختلاف الاتصال. والطريف أن البحوث الاتصالية الانثروبولوجية تتضمن كثيراً من النتائج التي تظهر أهمية التعبيرات الوجهية والإشارات والحركات الجسدية الرمزية الأخرى في المواقف والمشاعر المصاحبة لعملية الاتصال الجاري بين الأفراد في جميع المجتمعات البشرية.

٦. أساليب الإدارة:

ذكرنا أن البحوث تناولت موضوع القيادة الإدارية وسعت إلى الكشف عن أنواع السلوك السائد في وحدات المنظمات الإدارية المتعددة في الثقافات المختلفة في ضوء التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ومدى مساهمة العاملين إلى جانب القيادة في اتخاذ القرارات. وتبرز من بين المعضلات في هذا الشأن مشكلة التعقيدات التقنية التي تبرز في المنظمات الصناعية مثلاً في الثقافات التي تختلف قيمها عما تتطلبه هذه المنظمات. وعليه يصبح السؤال الرئيس المطلوب طرحه في مجال أساليب الإدارة ما إذا كان الأسلوب الإداري النسب هو حصيلة الموازنة بين التقنية ونظام المعايير السائد في المجتمع وبعض المتغيرات الأخرى التي تفرض نفسها على واقع المنظمة موضوع البحث. وينبغي أن تركز البحوث على الآثار الممكنة التي يتمخض عنها الأسلوب الإداري في وحدات التنظيم أو المنظمة الإدارية ككل في الثقافات المتعددة. ويستخلص من البحوث المقارنة أن هناك ترابطاً بين النشاط الاقتصادي وما يرافقه من إنجاز وبين الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تعبر عن نفسها في أساليب الإدارة والسلطة وما تتمتع به من جاه أو احترام في المجتمع.

٧. الكفاءة:

كثير من البحوث ركزت وتركز على معضلات الكفاءة في مجالات العمل الإداري في مختلف أقطار العالم. وتميل البحوث الثقافية المقارنة إلى اعتبار الإنتاجية مرادفة في مضمونها للكفاءة. وينظر الباحثون إلى الكفاءة باعتبارها (متغيراً معتمداً) Dependent Variable متأثراً ببعض جوانب ثقافة المجتمع. وتعاني هذه البحوث عموماً من عدم دقة المقارنة، وهي دقة تتطلب مقارنة الظواهر المتناظرة أو المنتمية لأصناف واحدة أو مشتركة.

فلو قارن العلماء المعنيون بالمجالات الإدارية في العالم مثلاً بعض مشكلات الكفاءة ينبغي أن توحد المعايير التي تعتمد في هذه المقارنة. فقد تكون المعايير مثلاً:

أ- تحديد تقويم المشرفين أو المسؤولين الإداريين لعنصر الإبداع.

ب- عدد المواصفات المطلوبة للعمل الابتكاري.

ج- عدد المطبوعات أو المنشورات المطلوبة.

٨. **الاتجاه البنيوي:**

وعلى العموم فإن المعلومات والملاحظات المتوفرة عن الجوانب الثقافية المقارنة للمنظمات الإدارية تفتقر إلى كثير من العناصر ومنها عدم تغطيتها بصورة متوازنة لمناطق العالم المختلفة. وهي تعاني من عدم النظر إلى أجزاء المنظمات الإدارية على أنها عناصر متكاملة بنيوياً من النواحي الوظيفية. وبديهي أن هذه النظرة تسمح باستيعاب العلاقات الداخلية والأداء الوظيفي الكلي لهذه المنظمات وما يجري فيها من اتصال وتفاهم وقرارات وتقسيم عمل إلى غير ذلك من الأنشطة. فالمنظمات الإدارية هي كيانات كلية. وإذا درسناها في أقطار مختلفة الثقافات من هذه الزاوية فإن ذلك سيؤدي إلى الكشف عن طبيعتها البنائية المعقدة والقواسم الثقافية المشتركة التي تصلح أساساً لصياغة العموميات والقوانين المرتبطة بمختلفة جوانب الواقع الإداري.

ويفترض أن الباحثين أصحاب هذا المنطلق يسعون إلى إظهار العلاقات الوظيفية بين التكنولوجيا والإدارة والبناء الاجتماعي للمجتمع ككل. ولو استثمرت حالات متعددة لمنظمات غير صناعية إنتاجية وخدمية مختلفة فإن ذلك سيوفر للباحثين المعلومات المناسبة التي يمكن تحليلها في ضوء العديد من الاتجاهات والمنطلقات النظرية.

إن البحوث من هذا الصنف تخلق الأرضية المطلوبة لطرح العديد من الفرضيات والآراء المحددة، ومن بينها مثلاً تحديد المقصود «بالعقلانية التنظيمية» Organizational Rationality والاندماج الاجتماعي لأدوار المديرين وما تتعرض له من ضغوط الواقع الثقافي. ويلاحظ من استعراض المطبوعات حول هذا الاتجاه أن مشكلة الثقافة قد بحثت بصورة مبتسرة وعرضية من خلال بحث المجتمعات والأوضاع الاجتماعية بدلاً

من تحديد الثقافة نفسها بصورة تفصيلية ودقيقة.

ومع ذلك فقد حققت بعض هذه البحوث نجاحاً ملموساً في طرح بعض الفرضيات العملية النافعة، وتوصلت إلى بعض التكهنات المتصلة بمستقبل المنظمات الإدارية في المجالات المتعددة. ومن تلك الفرضيات -مثلاً- عن المنظمات في الظروف السابقة للتصنيع هي أن المنظمات المتسمة بقدر مناسب من «العقلانية» تظهر عادة في المجتمعات التي تتمتع منظماتها بالاستقلال عن ملابسات الواقع الاجتماعي. كما تسمح هذه البحوث أيضاً بالغور في آثار التكنولوجيا والتقدم التكنولوجي في السلوك التنظيمي.

ولا يفوتنا أن نذكر الرواج المتزايد للأسلوب البنيوي في بحث المنظمات الإدارية باعتبارها تركيبات كلية. ومعروف أن هذا الأسلوب يستعين بمناهج الانثروبولوجيا الحديثة. وقد استحدث المختصون في هذا العلم مشروعاً يدعى «أضابير مناطق العلاقات البشرية» Human Reletions Area Files. وهو يتضمن عشرات الآلاف من المطبوعات المستنسخة المصنفة صفحاتها حسب فهارس واسعة تضم أعداداً كبيرة من الموضوعات والمفاهيم والظواهر والمبادىء والحقائق الاجتماعية والثقافية والنفسية. وتحفظ هذه المعلومات في خزانات أو مدارج تحمل أسماء الأقاليم أو المناطق أو الأقطار التي تخصها وهو موزعة حسب القارات والمجموعات الجغرافية للجزر. كما تحمل كل منطقة اسماً قد يكون قبيلة، أو قطراً، ومن الواضح أن هذا المشروع -الذي تشترك فيه كثير من جامعات الولايات المتحدة التي توزع عليها كل ما تصدر فيه من مطبوعات جديدة في فترات متقاربة- إن هذا المشروع للبحوث المقارنة يقدم خدمات عظيمة للباحثين الاجتماعيين الراغبين بتحليل بعض ظواهر الواقع الإداري في المناطق التي تتوفر عنها معلومات في هذا المشروع لاستخلاص ما تحتويه من الحقائق المتناقضة والمتماثلة.

ويضاف إلى مشروع أضابير مناطق العلاقات البشرية مصادر علمية أخرى يمكن استقاء المعلومات منها عن مختلف الموضوعات الإدارية المقارنة ومن هذه المصادر الرئيسة هي المعلومات الاحصائية التي توفرها الدائرة الاحصائية لهيئة الأمم المتحدة والتي

تغطي جوانب متعددة للمنظمات الإدارية في مختلفة أقطار العالم.

وفي كل هذه المحاولات العلمية الهادفة لتحقيق إطار علمي مقارن تظل العموميات عن المنظمات الإدارية الهدف المركزي الذي يشدد عليه الباحثون. فهم يتطلعون إلى تحديد الكيفية البنائية التي تتبدل من خلالها هذه المنظمات تحت ضغوط التكنولوجيا والتصنيع. كما يسعون إلى تحديد القوانين العامة التي تكشف عن الترابط القائم بين تبدل الأبنية أو الكيانات الصناعية والكيانات الاجتماعي. والأهم من كل ذلك ضرورة التعمق في آثار البيئة بجانبيها الثقافي والاجتماعي في مجمل واقع المنظمات الإدارية بما ينطوي عليه من حوافز وعوائق. يضاف إلى كل هذا رغبة الباحثين في الكشف عن تفاعل المنظمات الإدارية المختلفة في المجتمع الواحد والعوامل المؤثرة في هذا التفاعل من منظور المقارنات الثقافية.

إن أبرز ما يلفت النظر في البحوث الثقافية المقارنة عن المنظمات الإدارية في مختلف المجالات الصناعية والاقتصادية والتعليمية والصحية والخدمية هي العديد من المشكلات التي عالجتها في هذه المنظمات. وهي إلى جانب ذلك سلطت وتسلط مزيداً من الضوء على نقاط الاختلاف الكبيرة في تركيب هذه المنظمات وكوادرها البشرية وأساليبها الفنية المتصلة بالإشراف وغير ذلك من حقائق التطبيق الإداري.

ويبرز في هذه البحوث صنفان من النتائج وهما:

١. النظريات.

٢. التصاميم.

وواضح أن النظريات ذات المضمون الوظيفي التنظيمي الذي يتعلق بحقل الإدارة هي صيغ تعبيرية محددة تشير إلى عموميات ترقى إلى مستوى القوانين من حيث شموليتها العالمية. أما التصاميم فهي تفسيرات تنطوي على خيارات متناوبة ومفتوحة أمام الباحثين في نطاق نظريات علمية معروفة ومحددة.[٧]

المناهج العلمية ومدى ملاءمتها لبحوث الإدارة:

سبق أن تساءلنا إن كانت الأساليب والمناهج الثقافية المقارنة تلائم بحوث الإدارة. ومن الجلي أن أسلوب الملاحظة المعتمدة على التفسير السببي وأسلوب دراسة الحالة لا يناسبان كثيراً لتحقيق الأهداف المركزية التي تتطلع إليها هذه البحوث. فخبراء الإدارة اليوم يشددون ليس على طرح الفرضيات النظرية بل على اختبارها وقياس المشكلات العملية ميدانياً وإحصائياً. ومن بين الصعوبات المنهجية الرئيسة التي لا تزال تواجه باحثي الإدارة ذوي النظرة الثقافية المقارنة هي الآتي:

١. اختيار العينات:

هذه إحدى المشكلات المستعصية. فالأمثلة المطبوعة عن المنظمات الإدارية غالباً ما تكون قليلة في كثير من ثقافات العالم لاقتصار معظمها على نموذج واحد للمنظمات الإدارية مما يضعف درجة اعتماد النتائج التي تستعمل في مقارنة الموضوعات أو المتغيرات المتقابلة في البحوث الإدارية العامة. ولعل من المفيد استعمال أسلوب العينات بصورة مستمرة ومنسقة في دراسة الثقافات ككل أو في بحث بعض الجماعات البشرية أو المنظمات المنتقاة داخل هذه الثقافات. غير أن هذا الاقتراح لم يؤخذ به إلاّ قليلاً ولعل السبب لذلك هو ما ينطوي عليه من تعقيدات عملية ونظرية تبرز أمام الباحثين عموماً والميدانيين خصوصاً.

وقد يكون الأسلوب الآخر هو التحليل العيادي (الاكلينكي) Clinical Analysis النظري الشامل لعدد من الحالات. فقد يمنح هذا الصنف من التحليل إمكانية الحصول على نظرة أعمق في نقاط الالتقاء غير المنظورة بين المنظمات الإدارية في مجتمعات مختلفة ومتباعدة.

ومما يلفت النظر أن مؤسسات البحث المنتشرة في العالم تمتلك علاقات وثيقة بالجامعات وهي المؤسسات التي يمكن قياس مدى ما أنجزته في نطاق البحوث. ولكن المراكز الصغيرة والأقل شهرة لا تزال مجهولة مما يحول دون الرفادة مما حققته من منجزات لعدم توفر المعلومات عنها. يضاف إلى ذلك أن تركيز الباحثين ينصب على تأثير التكنولوجيا على متغيرات المنظمات الإدارية المختلفة كالتركيب والتفاعل باعتبار

ذلك التأثير محسوساً وقوياً، مما يؤدي إلى إهمال تأثير العوامل الأخرى خصوصاً الثقافة.

ومن الملاحظ أن المطبوعات تزخر بالبحوث عن المنظمات الصناعية. ولا بد من معالجة هذا الخلل بزيادة التأكيد على المنظمات الإدارية غير الصناعية ليس في المجتمعات الصناعية المتقدمة بل وفي المجتمعات غير الصناعية والنامية أيضاً. فليس مقبولاً علمياً أن تكون المنظمات الصناعية التي تسير على منوال النموذج الأمريكي أو الغربي النموذج المقارن الصالح لتمثيل كل أشكال التنظيم الإداري في العالم.

ولا تفوتنا الإشارة إلى أن البحوث الإدارية تعاني من انحياز الباحثين إلى المناطق القريبة منهم والتي يختارون منها عيناتهم بدلاً من اعتماد أسلوب الاختيار العشوائي المتوازن من أقطار العالم. وينبغي أن يكون أساس الاختيار أيضاً المتغيرات العلمية المعتمدة في هذه البحوث كالبناء التنظيمي والكفاءة التنظيمية وغيرها بدلاً من قرب أو بعد الثقافة أو المجتمع المبحوثين عن موقع الباحث.

٢. مشكلة الاستنساخ العلمي:

مما تعاني منه البحوث الإدارية هو أن بعض الدراسات التي أجريت في أمريكا قد أعيدت حرفياً في ثقافات أخرى بعيدة ومختلفة تماماً عنها. وهذا الاستنساخ عبر الثقافات المختلفة لا يمكن أن يكون مقبولاً إلا إذا كان له ما يبرره من الأسباب العلمية الموضوعية. فإذا بدت ثقافة ما مماثلة في بعض المشكلات لثقافة أخرى أجريت فيها دراسة إدارية معينة فإن إعادة الدراسة في الثقافة الأولى في تصميمها الأصلي يصبح أمراً مفيداً ومقبولاً. أما إذا تباينت الثقافتان فإن تقليد أو محاكاة الدراسة المشار إليها يصبح أمراً غير مجد ولا مقبول. وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق غير الرشيد للبحوث المتماثلة في ثقافات مختلفة نادراً ما يؤدي إلى نتائج علمية عميقة سواءً تضمنت هذه النتائج أدلة على اختلافات أو أوجه تشابه ثقافية. فقد تبدو بعض الأشكال متشابهة ظاهرياً في بعض الثقافات غير أنها تختلف في مضامينها الوظيفية والمعيارية الدقيقة. وهذا يشابه دراسة الظواهر الوراثية المتماثلة في الظاهر Phenotype ولكنها مختلفة في الباطن Genotype .

إن الهدف الرئيس من دراسات المتغيرات المتعددة في عدة ثقافات هو ليس وصف هذه المتغيرات بل تحديد ما يسود بينها من علاقات دينامية كما يتطلب ذلك الاستعانة بعدة أمثلة إدارية في كل من الثقافات أو المجتمعات التي تتناولها الدراسات المقارنة. ويؤمل أن تظهر هذه الدراسات تباين السلوك المتصل بالمتغيرات المستقلة كالثقافة مثلاً. وهذا يقتضي تشخيص بعض المحددات العلمية الثابتة عن الثقافة نفسها. ومن ناحية أخرى لا بد للباحثين من فرز المتغيرات التي يدرسونها في المنظمات الإدارية والتي تفتقر إلى صلات موضوعية بالثقافة التقليدية القائمة في المجتمعات الخاضعة لدراساتهم.

٣. تصاميم البحوث:

قليل من البحوث المقارنة عن التنظيم الإداري تستثمر معايير علمية صادقة تلتقي عندها ثقافات المجتمعات المختلفة. ويعني هذا النقص ضرورة إيجاد بعض الأطر العلمية المشتركة التي تسمح بعقد المقارنات والتوصل إلى ما في العمليات الإدارية في هذه الثقافات والمجتمعات من نقاط اختلاف وتماثل. ويفضل لو تطرح هذه الأطر في صيغة منطلقات نظرية متناوية يصلح كل منها لتحليل وتفسير بعض جوانب التنظيم الإداري وبشكل يسمح للباحثين أن يختاروا منها ما يناسب شكلهم اعتماداً على ما يتمثل فيها من تنوع الخيار.

وما يؤسف له أن معظم البحوث الجارية في الحقل الإداري اعتمدت وتعتمد على أدوات الاستبيان والمقابلة بدون تفكير يذكر بالاستراتيجية المسبقة للتصاميم. ونظراً إلى صعوبة تطبيق مبدأ العينات العشوائية في انتقاء المنظمات الإدارية والثقافات التي تدعمها. ولما كانت البحوث الميدانية ضرورية لهذه الدراسات فإن غالبية هذا النمط من البحوث تنطلق من ستراتيجيات يغلب عليها الطابع التجريبي والعملي.

الأسلوب الانثروبولوجي وتصاميم البحث:

في ضوء الملاحظات السابقة يمكن أن نخلص إلى القول بأن بحث أية مشكلة إدارية في أية ثقافة يتطلب قبل كل شيء التركيز على خصوصيات الثقافة المبحوثة وعدم الخلط بينها وبين بعض المبادىء العامة التي لا تصلح لإظهار تلك الخصوصيات. فكثير

من العمليات والمشكلات الإدارية المحلية يصعب فهمها من خلال الأدبيات المقارنة عن المنظمات الإدارية.

وبالإضافة إلى البحوث النظرية العامة عن السلوك التنظيمي Organizational Behaviour ينبغي الإفادة من الإطارات النظرية والمنهجية التي يتم التوصل إليها ميدانياً من مواقع البحث الإداري حول الجوانب المجهرية لهذا الموضوع. فالسلوك الفردي - وهو أحد هذه الجوانب- في المنظمة الإدارية يمكن أن نتعمق فيه بشكل أفضل لو استثمرنا الأطر والمفاهيم المألوفة لدى علماء النفس. ومن المتوقع أن نتوصل بهذه الطريقة إلى معالجة كثير من مشكلات الأفراد في التركيبات الإدارية من خلال ظروفهم البيئية.

أما إذا نظرنا إلى المنظمات الإدارية نظرة موسعة بوصفها كيانات متغيرة في بيئاتها الاجتماعية المتبدلة يصبح من الضروري أن نستعين بنظريات الانثروبولوجيا. فالعلماء والباحثون في هذا الاختصاص قدموا أعمالاً نظرية مختلفة تعالج وتصف كثيراً من المشكلات في مجالات التنظيم الإداري ومن هذه المشكلات عمليات التطوير العامة والخاصة والمواءمة والتعديل والسيطرة الثقافية والقدرات الابتكارية التي تميز الثقافات. هذا بالإضافة إلى أن بحوث الانثروبولوجيين والسوسيولوجيين تعين الباحثين الإداريين على تحقيق تفهم أعمق لعمليات نمو المنظمات وأدائها الوظيفي المرتبط والمتأثر ببناء الثقافة والمجتمع. وفوق كل ذلك يتحقق لهم إدراك أفضل للظواهر التنظيمية المعقدة باعتبارها ترتبط بالمنظمات المختلفة باعتبارها تمثل أنساقاً أو نظماً تفاعلية مترابطة في الثقافة الكلية للمجتمع.

والانثروبولوجيون بشكل خاص أثروا الفكر بالعديد من الملاحظات والآراء عن تفاعل السلوك والبيئة في وضعيات الحياة الحقيقية. وهم أيضاً قد طوروا أساليب ميدانية وبرامج تحليلية متعدد لملاحظة التفاعلات السلوكية البيئية. وهي كلها أساليب عملية نافعة تناسب بحث ومعالجة كثير من مشكلات الإدارة. وعلى ضوء هذه البرامج والأساليب والاتجاهات النظرية في الانثروبولوجيا نستطيع أن وسع من أفكارنا وملاحظاتنا عن الخصائص البنائية والدينامية عن السلوك التنظيمي والإداري في وضعيات التفاعل المختلفة. كل ذلك قد يمهد لنا سبيلاً للتعامل مع كثير من تفصيلات الوضعيات الإدارية خصوصاً عندما تكون الكوادر ضخمة أو في حالة تحديد مجالات تباين السلوك المتوقع في هذه الوضعيات.

مراجع الفصل الرابع

1. Kluckhohn, Clyde & Kelly, W. H. The Concept of Culture. (in) Every Man His Way. Readings in Cultural Anthropology. Edited by Alan Dundes. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. New Jersy. 1968. P. 188.

2. Goldschmidt, Walter (Editor) The United States and Africa. "The Character of American Interest in Africa". by Rupert Emerson. Frederik A. Praeger, Publisher. New York. London. 1964. P. 98.

3. Useem, John. Democracy in Process. (in) Human Problems in Technological Change. Russel Sage Foundation. New york. 1952. P. 261.

4. Tawney, R. H. Religion and The Rise of Capitalism. A mentor Book. The New American Library. N.Y. 1961. P. 168.

5. Gellner, Ernest. Thought and Change. Weidenfeld and Nicolson. London. 1964. PP. 68-72.

6. Moore, Wilbert E. Industrialization and Labor. Ithaca and New yourk. Vail-Ballou Press. 1951. PP. 178-185.

7. Reason, Petre & Rawan, John. Issues of Validity in New Paradigm Research. (in) Human Inquiry. Edited by Reason, P. Q Rawan, J. John Willey & sons. London. 1981. PP. 239-250.

الفصل الخامس
المعايير والاتجاهات والعمليات الإدارية

الخلفية الاجتماعية للمعايير:

من بديهيات الانثروبولوجيا الثقافية هي أن أنماط الأعراف والتقاليد تتباين وتتنوع بين الثقافات البشرية. ففي المجتمعات الحديثة هناك اختلاف بين الجماعات التي يتكون منها السكان في كل منها، خصوصاً المجتمعات غير المتجانسة ثقافياً، كما في أمريكا الجنوبية والشمالية.

وتتأثر المنظمات الإدارية -شأنها شأن المنظمات الاجتماعية الأخرى- بالقيم والمعايير التي تنظم فكر وسلوك الناس في المجتمع. والمعاير Norms هي أنماط مشتركة بين الأفراد تتدخل في توجيه عمليات الفكر والشعور لديهم. وهي تنظم أيضاً ما يجري بينهم من اتصال Communication وتفاعل كما تؤطر مواقفهم العامة ومعتقداتهم وأساليبهم التقليدية في أداء أعمالهم.

ويبدأ اشتراك الناس في المعايير منذ الطفولة المبكرة في المجتمع الواحد، الأمر الذي يمنحها درجة عالية من التحكم في أطرزة أو نماذج السلوك الاجتماعي. فالمعايير هي الأساس الذي تصدر بموجبه الأحكام الاجتماعية على تصرفات الناس سواء أكانت هذه الأحكام تحمل في طياتها إعجاباً وتقديراً أو احتقاراً ورفضاً. وقد يصل رد الفعل الاجتماعي بالنسبة لبعض الانحرافات السلوكية إلى نبذ الأفراد المسؤولين عن هذه الانحرافات. ورغم ذلك فبعض الناس يشذون عن القواعد بين حين وآخر بأساليب مقبولة وهادفة لإيجاد صيغ وحلول أفضل لبعض المشكلات في ظروف التغير الاجتماعي.

وتتوزع المعايير الاجتماعية على الأصناف الآتية:

١. المعايير الخاصة بالمهام الجدية كما في القواعد والمقاييس المصممة لتوجيه أساليب

ومعدلات ومقاييس العمل في الأعمال الجماعية التي تنهض بها الفرق Teams . وتكون ردود الفعل الاجتماعية تجاه الانحراف عن هذه المعايير قوية بسبب تهديدها لأهداف ومصالح الجماعات المشاركة بها.

٢. المعايير الخاصة بتنظيم وتوجيه التفاعل بين الأفراد في الجماعات. وهي معايير تجعل من السهل توقع سلوك الآخرين، وهي لذلك تحول دون وقوع النزاع وتسهل مهمة توزيع المكاسب وحصص الجزاء والفرص المرغوبة بصورة عادلة.

٣. المعايير المصممة لتنظيم المواقف Attitudes والمعتقدات. ويستدل من البحوث الأثنوغرافية أن آراء أصحاب الحكمة والتجربة في المجتمعات غالباً ما تلقى قبول الأعضاء في ضوء هذه المعايير. وتعتمد هذه المعتقدات على قناعات أعضاء الجماعات وليس على الأسس الموضوعية والعلمية التي تتراءى للباحثين الأكاديميين الذين يبحثونها.

٤. المعايير التي ترتبط بالألبسة والعناصر المظهرية التي تكشف عن الهوية الاجتماعية للفرد.

وينساب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في إطار التزاماتهم بهذه المعايير. وقد يشذ بعض الأشخاص نتيجة لعدم ميلهم لبعضها أو بسبب مسايرتهم لجماعة أخرى تختلف معاييرها أو بفعل تصورهم لوجود أسلوب أفضل للسلوك. وغالباً ما يثير هذا الشذوذ ردود فعل سلبية تتسم بعدم الموافقة والاستغراب وحتى النبذ. غير أن هذا الشذوذ لا ينطبق على بعض الأفراد من ذوي المكانات الخاصة نتيجة لمساهماتهم أدوارهم البناءة المتميزة. وفي إطار هذا التمييز تفسر تصرفاتهم غير التقليدية باعتبارها نمطاً جديداً للسلوك والفعل بدلاً من اعتبارها إخفاقاً في مراعاة المقاييس المقبولة اجتماعياً. ويحدث الصنف الأخير من السلوك غير التقليدي بشكل خاص في ظروف التغير الاجتماعي.[١]

ومهما يكن واقع المعايير فإن الابتكار في مجالات العلم والسياسة غالباً ما يتحقق على الأشخاص غير الملتزمين تماماً بمسايرة المعايير التقليدية وهم قلة قليلة على

الأغلب.

وتنفع دراسة القيم والمعايير طلبة الإدارة الاجتماعية وغيرها من أصناف الإدارة باعتبارها تمثل عموميات الناس في المجتمع. وتتحقق للباحثين في هذا المعنى فائدتان بارزتان وهما:

أ- أن المعايير أو القيم تشير إلى سمات مجموع السكان في المجتمع. وهي بذلك تمهد السبيل أمام الباحثين والخبراء الإداريين لوضع بعض الافتراضات عن السمات النوعية للفرد الاعتيادي الذي تعتمد عليه العمليات الإدارية. ولكي ينجح الخبير الإداري في إدراك معاني أقوال وأفعال الأشخاص الذين يتعامل معهم فإن العموميات تتيح له فرصة مناسبة للوصول إلى التفسيرات العملية لتلك المعاني والأفعال.

ب- وتتجسد الفائدة الثانية في أن العموميات المعيارية توضح القواعد الخاصة بالسلوك المقبول اجتماعياً وبايدولوجيته ومقاييسه. وهي (أي المعايير) لهذا السبب تؤدي وظيفة المرشد الذي يهتدي به الناس في أفعالهم وفي أحكامهم التي يصدرونها على التصرفات والأشياء. ومما لا شك فيه أن مدير الأعمال أو الخبير الإداري يستفيد بشكل أو بآخر من المعرفة المناسبة عن هذه القواعد لفهم شعور الآخرين حول الأوضاع المحيطة بأدائهم لأدوارهم الإدارية والوظيفة وفي سياق توقعاتهم عن تصرفاته هو نحوهم. ففي بعض المجتمعات مثلاً تؤكد المعايير على المجاملة أكثر من تأكيدها على دقة المواعيد مما يجعل الإداريين المجاملين أكثر نجاحاً من الإداريين الملتزمين بدقة الوقت. وقد تنعكس الصورة في مجتمعات أخرى حيث يعتبر التهاون في الوقت من الرذائل التي تحط من قدر الفرد في المجالات الإدارية أو غيرها بصرف النظر عن مستوى الالتزام بقواعد المؤانسة أو المجاملة. وإذاً فإن من الضروري معرفة سمات الشخصية الوطنية أو القومية للجماعات أو المجتمعات التي يهتدي بها الباحثون الإداريون في وضع خططهم الإدارية التنموية وهي سمات تعبر عن معايير مركزية تتحكم في الشخصية العامة لهذه المجتمعات.

ومما لا شك فيه أن المعايير تبرز في العادات الاجتماعية من حيث أن الأخيرة تعني وتتضمن أفعال وأساليب الناس في الخطاب والعمل واللباس والفكر. وبديهي أن العادات هذه تغطي الجانبين المادي والمعنوي لواقع السلوك الإنساني. ويدرك الانثروبولوجيون جيداً كيف أن تباين العادات في المجتمعات يعرقل عملية الاتصال والتفاهم في مجالات العمل المختلفة لأن هذا التباين يضعف المحاولات الهادفة لجعل التفاعل الاجتماعي سهلاً. ومن الطبيعي أن المنظمات الإدارية تتطلب عادات اجتماعية رئيسة كشرط لتمهيد السبيل أمام عمليات الاتصال الناجح الذي تستدعيه الانسيابية الفعالة للأداء الإداري والوظيفي. ومن هذه العادات أشكال اللباس «المناسبة» لهذا الأداء، وأصناف التخاطب الشكلي، وأساليب التحية وغيرها. ورغم أن هذه العناصر تبدو غير مهمة إلاّ أنها في الواقع تؤدي دوراً كبيراً في مجمل العمليات الإدارية نتيجة إلى تعود الناس عليها في بيئاتهم الاجتماعية وفي أثناء تفاعلهم الاجتماعي الاعتيادي المعتمد عليها.

ومن الطبيعي أن التغيير الذي يحصل في المجالات الإدارية تحت تأثير تحول بعض العادات الاجتماعية يخلق حالات من عدم الارتياح بالنسبة للأفراد العاملين. وهو يتطلب تكيفاً نفسياً وذهنياً يناسبه لكي يتحقق الأداء السلوكي الوظيفي والتفاعل الاجتماعي الذي يصاحبه بشكل يخلو من عدم الانسجام والتوتر العصبي والذهني.

الاتجاهات المعيارية والواقع الإداري:

يستدل من البحوث الانثروبولوجية الكثيرة أن الاتجاهات المعيارية للجماعات البشرية تمثل «النمط الثقافي الكلي»[٢] Cultural Configuration الذي يتضمن معتقداتها وقواعدها الاجتماعية ومشاعرها التي تعتمد عليها في حياتها وفي التفاعل مع بيئاتها. ويضم هذا النمط الثقافي الشمولي معتقدات الجماعات عن الطبيعة والقوى الغيبية والمبادىء الموجهة للتفاعل الإنساني والمقاييس الأخلاقية وغيرها من العناصر الجوهرية التي تحكم حياة الناس.

وبناءً على ذلك نستطيع القول أن اتجاهات أفراد الجماعات البشرية ليست

بالضرورة متشابهة تماماً كما تتشابه ثقافتهم الشكلية أو المعيارية من خلال القوالب الذهنية التي تستند عليها. فكل فرد هو حالة فريدة لا تنطبق على حالات غيره من الأفراد. ومع ذلك فالاتجاهات الثقافية المعيارية تعتبر مؤشرات هامة بحكم تكرارها العالي في الجماعات ولأنها تحوي ايدولوجياتها.

ومن المعروف أن الجانب الأيديولوجي لهذه الاتجاهات يمثل أهم عناصر الاتصال الإنساني. إذ أن مصادقة المجتمع على سوية وسلامة بعض اتجاهات الأفراد تقوي من قناعاتهم والتزامهم بها أكثر مما لو كانت هذه الاتجاهات مجرد سمات شخصية يترك لهم التحلي أو عدم التحلي بها. فقناعة الفرد بمواقفه تزداد قوة عندما تلقى تأييد ودعم الناس. وهذا بالطبع يمثل عنصراً جوهرياً وهاماً في العملية الإدارية.

وإذا نظرنا إلى المواقف أو الاتجاهات المعيارية من منظورها الإنساني ندرك أنها حصيلة عملية تطورية طويلة وشاقة من حيث أنها تمثل مجموعة من القواعد التي توصلت إليها الجماعات عبر تاريخها بعد اقتناعها بأنها أنساق حيوية لا بد منها في مواجهة تحديات وصعوبات البيئة. ومع ما يحيط بعملية التطور من غموض وتذبذب إلا أن من الواضح أن الاتجاهات المعيارية التي توصلت إليها الجماعات[٣] في مسيرتها التاريخية قد أثبتت في كثير من الأحيان ملاءمتها لتسهيل حياة الناس التعاونية والأخذ بيدهم في معالجة مشكلاتهم التاريخية وما واجهتهم من أزمات وصعوبات في بيئاتهم.

وهكذا فالاتجاهات أو المواقف السلوكية في المجتمع تستمد قوتها من تجارب الحياة الماضية ومن مجريات الواقع الفاعل. أما قوة هذه الاتجاهات في حياة الأفراد فتنبع من تنشئتهم الشخصية وما يتعرضون إليه من ضغوط خاصة. وينقل كل جيل من الأفراد اتجاهاته إلى الجيل الذي يليه. ورغم وجود الاختلافات الشخصية في الجماعات فإن الاتجاهات الثقافية الرئيسة تفرض نفسها عادة وتترسخ في شخصية الأفراد العامة. ولهذا لا بد للخبير والمسؤول الإداري أن يدرك أن وراء كل شخص يتعامل معه في المنظمة الرسمية تراثاً متراكماً واسعاً وزاخراً بالمؤثرات التاريخية والتربوية التي تدعم اتجاهاته السلوكية.

ولما كانت الاتجاهات المعيارية لا تقتصر على مجالات الإدارة والعمل الرسمي

أو النظامي بل تتعداها إلى بقية مجالات الحياة فإن من المناسب أن نركز على الاتجاهات الأكثر التصاقاً بالإدارة والعمل الرسمي وهي الآتي :

١. الاتجاهات المتصلة بالناس الآخرين

من الممارسات العلمية المألوفة أن تناقش المواقف أو الاتجاهات من وجهة نظر المسؤول الإداري أو رجل الأعمال ويستحسن تناولها على أساس التمييز بين صنفين من الشخصية وهما :

أ- الصنف ذو التوجه الفردي Individualistic .

ب- الصنف ذو التوجه الجماعي[٤] Group Oriented .

إن الشخصية ذات التوجه الفردي في علاقاتها العامة تميل إلى حجب نفسها عن الآخرين إلى أبعد حد ممكن. وهي تميز بين العمل الضروري والعمل غير الضروري. وهذا النمط يركز على أغراضه وأهدافه الخاصة المرتبطة بمكانته الوظيفية ولا يعنيه من مواقف واتجاهات الآخرين إلاّ تلك التي تؤثر في حياته الخاصة. وهو يبدي قدراً من الاهتمام بمن هم أعلى منه مركزاً أكثر من اهتمامه بذوي المراكز الأوطأ من مركزه.

وتتبدل الصورة السابقة في صنف الشخصية ذات التوجه الجماعي حيث إن هذا الصنف من الأفراد يشعر بعمق أعظم بعلاقاته مع الناس المحيطين به في المنظمات الإدارية. أما الأشياء التي تحقق له الرضا في عمله فيراها من زاويتها التي تظهر صلتها بالجماعة التي تشاركه في العمل وليس من زاويتها كأهداف شخصية. كما ينظر هذا الصنف إلى الأفراد العاملين معه بعين الثقة على أساس أن لديهم نفسم الأهداف التي لديه. وهو لا يفرق كثيراً بين من هم فوقه ومن هم دونه في المراكز الإدارية.

إن الاتجاهات الثقافية المعيارية في المجتمعات تتباين بين الصنف الفردي والصنف الجماعي. ويظهر هذا التباين في المنظمات الصناعية والإدارية. ففي قرانا التقليدية كان النمط الجماعي هو الغالب. غير أن تغيراً قد طرأ على هذا الصنف الذي صار يتحول باتجاه الصنف الفردي نتيجة لاتساع التصنيع ونمو الميادين الإدارية والرسمية المتعددة. ولا شك أن زيادة هذا الاتجاه الجديد قد تسبب بعض الآثار السلبية التي

تنعكس على عمليات الأداء الانتاجي والوظيفي والإداري. إن وجود قدر محدود من التوجه الجماعي يعتبر شرطاً ضرورياً لنجاح كل أشكال التنظيم الإداري. وتبرز الشخصية ذات التوجه الفردي بشكل خاص في مجالات العمل التجاري والخدمي في المجتمعات النامية حيث تتضاعف قوة دافع الربح والأجر المجزي. وقد تصل هذه القوة إلى درجات مبالغ بها تضعف معها رؤية مصالح الآخرين وتتركز على المصلحة الذاتية.

ومهما اختلفت درجات التوجه الفردي أو الجماعي في شخصية العاملين والموظفين في المنظمات الإدارية فإن من أبرز المشكلات التي تفرض وجودها في هذه المنظمات قد تظهر في شكل «نقص الثقة» Lack of Confidence بين الأعضاء. ولو ظهرت هذه المشكلة فإن من أهم العوامل التي تخفف من آثارها السلبية هو حلول ما يشبه (العلاقة الأبوية) Paternal Relationship بين المدير المسؤول عن المنظمة الإدارية وبين الأعضاء شاغلي المواقع الأوطأ. فالشخص صاحب المركز الأعلى في هذا النمط من العلاقات يحمل مسؤوليات إضافية ازاء مرؤوسيه تنطوي على عناصر إنسانية معنوية وعاطفية من شأنها أن تشجع العاملين والموظفين على مضاعفة المستويات النوعية والكمية لأدائهم. ويمثل هذا النمط من العلاقات الإدارية امتداداً لنمط الصلات الأسرية في الحياة الرسمية في كثير من المجتمعات النامية وهو نمط يتنوع في هذه المجتمعات.

ومن الواضح أن النمط الفردي للشخصية غالباً ما تحفزه دوافعه الذاتية في أداء واجباته الشكلية بدون تركيز مماثل على الاعتبارات المؤثرة في مجمل العملية الإدارية بكل ما تتضمنه من مساهمات العاملين الآخرين. وهذا ينتج من تركيز الشخصية الفردية على مكاسبها الخاصة بشكل غالباً ما يسبب إرباك التوازن الأدائي والإداري في المنظمات الإدارية ككل.

٢. اتجاهات المكانة الاجتماعية:

إن التطلع إلى المكانة الاجتماعية(٥) المرموقة ينطبق على الناس في كافة المجتمعات. ومع ذلك فهناك اختلافات في الأهداف التي يطمح إليها الأفراد من وراء مكاناتهم الاجتماعية. وتصبح المكانات الاجتماعية ذات أهمية بالغة في المجتمعات

الطبقية التي تشدد على الفروق الاقتصادية والعرقية والثقافية. وتتباين المجتمعات في مدى الحراك الاجتماعي Social Mobility الذي يتيح للأفراد فرصاً معينة لتغيير مواقعهم الاجتماعية من المراكز الأوطأ إلى المراكز الأعلى.

وقد اتسعت أهمية «المكانة المهنية» Professional Status على حساب غيرها من المكانات في عالمنا المعاصر. وتعتمد هذه المكانة على درجة وصنف التعليم الذي يتلقاه الإنسان وصنف العمل الذي يمارسه. ويؤثر كل ذلك على موقع الإداريين من ناحية ما يتمتعون به من احترام في مراكزهم الإدارية والذي لا يعتمد على سلطتهم الرسمية وما يرافقها من صلاحيات لاتخاذ القرارات فقط بل وعلى درجات تحصيلهم العلمي وخبراتهم التقنية المتراكمة.

٣. اتجاهات العمل الفردي:

يوجد بين المجتمعات تنوع واسع في اتجاهات العمل الفردي وفي الأساليب التي تتبع في تحديد المسؤوليات والمهام الفردية. ومن أهم أسباب هذا التنوع هو اختلاف المواقف الإدارية والوظيفية ازاء الابتكار والفكر التحليلي والانضباط في المجتمعات البشرية.

٤. اتجاهات الابتكار.

تؤكد بعض المجتمعات عنصر الابتكار والإبداع كثيراً في الوقت الذي تخذ منه بعض المجتمعات الأخرى مواقف سلبية. وتميل المجتمعات الأخيرة إلى تأكيد الالتزام الدقيق بمراعاة الأعراف والعادات كما في العديد من أقطار إفريقيا وآسيا. ويرجع ضعف الاهتمام بالابتكار إلى استمرارية المحافظة على أنماط الحياة اليومية واستقرارها لأجيال طويلة. يضاف إلى ذلك أن المحاولات الابتكارية في هذه المجتمعات غالباً ما تكون غير مجزية من النواحي الانتاجية مما يقلل من الحماسة لها. ولهذا فإن الصنف الأخير من المجتمعات كثيراً ما تظهر تحفظاً تجاه الابتكار باعتباره يمثل نوعاً من المغامرة المشكوكة النتائج. أما الإداريون في هذه المجتمعات فهم بحكم إيحاء الأجواء التقليدية المثبطة يؤكدون مبدأ مراعاة المبادىء التقليدية. وهذا بطبيعته يؤدي إلى الرتابة الإدارية غير المبدعة في معظم الأدوار الوظيفية التي ترتكز عليها المنظمات الرسمية والخدمية.

ويلحق بمشكلة اتجاهات الابتكار مشكلتان فرعيتان تتعلقان بالتحليل Analysis والضبط Discipline. فالتحليل العلمي الذي يمثل أهم أسس الإدارة الحديثة باعتباره الوسيلة المركزية لفهم كل أصناف العمل ما زال يحظى بدرجات متفاوتة من التأكيد في مجتمعات العالم الحديث. فبعض المجتمعات تعتبر التحليل العلمي والفكري المسبق شرطاً لنجاح معظم الخطط الإدارية والتنظيمية بغض النظر عن مجالاتها العملية. غير أن بعض المجتمعات تبدي استعداداً ضئيلاً لفسح المجال أمام مبدأ التحليل العلمي الدقيق بسبب ما يستغرقه من وقت طويل مما يؤخر تنفيذ الخطط والبرامج الإدارية. هذا بالإضافة إلى أنه يصطدم بالرغبة الشديدة في التعبير عن العواطف والانفعالات المتحمسة. كما أن كثيراً من الثقافات تقيد التوجه التحليلي بدعوى احترام الأعراف السائدة الذي لا يشجع مفاهيم النقد والتقويم الموضوعي للممارسات التقليدية.

أما موضوع الضبط في الميادين الإدارية والصناعية والخدمية عندما يرتفع إلى المستويات الحديثة فإنه يتصل بضوابط الزمن المتمثلة بالساعة وأجزائها. كذلك يرتبط الضبط بمشكلات الاعتماد المتبادل لعناصر العمليات الإدارية والتنظيمية. وعندما يتبلور الضبط كنظام وتوجه فكري ونفسي في المجالات الإدارية فإنه يصبح قوة ذهنية وانفعالية تتمتع بالقدرة اللاشعورية على إلزام الناس بتنفيذ أعمالهم بدقة وحرص تلقائي خالٍ من المتابعة والرقابة الخارجية.

إن مشكلة كثير من ثقافات العالم الثالث أنها عودت أفرادها على تأكيد الراحة في الحياة بدرجة تتخطى التأكيد على مضاعفة المستويات النوعية والكمية للعمل[٦]. مما يجعل النماذج والتصاميم الإدارية ذات التوجه الضبطي غير مريحة بالنسبة لكثيرين من الناس. فالحرفيون التقليديون في هذه الثقافات تغلب عليهم الميول الانفعالية الفردية في أداء أعمالهم بدلاً من التقيد بالضوابط التي تفرض عليهم والتي تشعرهم بالإحباط عادة. ولهذا فإن النظم الإدارية في المجتمعات النامية مطالبة بوضع تصاميم عملية ذهنية ونفسية ممكنة التنفيذ للتغلب على مشكلات الضبط الإداري والتنظيمي والتخفيف من آثارها السلبية. فالحرفيون في مجتمعات العالم الثالث لا يزالون لا يبدون الانسجام المناسب مع القوالب والضوابط الضيقة التي تقيد مبادراتهم الشخصية

والتي يوجدها التنظيم التقني الإداري والإنتاجي الحديث المبني على الأداء الآلي والشكلي المقنن.

التنوع المعياري العالمي والأنساق الإدارية:

تسلط البحوث الأثنوغرافية الكثير من الضوء على آثار التركيبات الثقافية والمعيارية في أشكال التنظيم الإداري بجوانبها الاقتصادية والسياسية والسوسيولوجية. فقد درج الانثروبولوجيون منذ زمن بعيد على دراسة المجتمعات على اختلاف أحجامها ومستوياتها وأشكالها وبصرف النظر عن مواقعها وأزمانها لتشخيص أبرز المباديء الفعالة في تحديد علاقة الخلفيات الثقافية بأنساق التنظيم الإداري.

ومن بين الحقائق الجوهرية التي كشفت عنها هذه البحوث المقارنة أن روح التحرر هي من أهم مشخصات الواقع الإداري في دول العالم الثالث خصوصاً بعد أن حققت هذه الدول استقلالها السياسي. كما تغلب الاتجاهات الثورية على الحياة العامة في هذه الدول خصوصاً في مجالات التنظيم والتخطيط الإداري. ومن آثار هذه الاتجاهات تقلص الأدوار الإدارية والسياسية الأجنبية في الحياة الإدارية لهذه المجتمعات.

ففي السنغال مثلاً تعرضت الشركات الفرنسية التجارية والمالية لعديد من الضغوط لتقليص أنشطتها التجارية والمالية في الوقت الذي لاقت فيه المؤسسات السنغالية الوطنية كل أشكال التشجيع. ولوحظ اتجاه وطني مماثل في كثير من أقطار الوطن العربي خصوصاً العراق والجزائر حيث أممت الشركات الأجنبية وأعيد تصميم النظم الإدارية وفقاً للاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الجديدة. وبرز الاتجاه نفسه في معظم أقطار الهند الصينية ازاء المؤسسات الفرنسية والصينية العاملة فيها في الوقت الذي نشطت اتجاهات رسمية مختلفة لتشجيع وتعزيز الشركات والمؤسسات الاقتصادية والتجارية الوطنية. وتلاحظ الظاهرة ذاتها في كثير من أقطار العالم الثالث التي تحررت سياسياً خلال العقود الثلاثة الماضية.

السمات الثقافية والتنظيم الإداري:

يمكن القول أن المجتمعات هي وحدات بالغة التعقيد تكشف عن السمات الثقافية التي تنعكس على مختلف نماذج التنظيم الإداري وتؤثر في أشكال السلوك الجماعي الإداري المتعددة. ولسعة هذه الأشكال وشدة تنوعها في العالم سنكتفي بتحليل نموذجين عالميين هما النموذج الهندي والنموذج الأمريكي الجنوبي.

النموذج الهندي:

ركزت وتركز معظم البحوث الإدارية الانثروبولوجية التي أجريت في الهند على الجوانب المتصلة «بالتركيب الطائفي»(٧) Caste Structure ولم تتناول إلاّ قليلاً عن بقية الجوانب كالجانب الاقتصادي والسياسي مثلاً. ورغم أن الطوائف في الهند الحديثة قد أصبحت لاغية من الناحية الدستورية فإنها ما زالت تؤثر بشكل أو بآخر في مجالات الحياة المختلفة بصورة محسوسة خصوصاً في المناطق القروية والريفية حيث يعيش أكثر من ٨٠٪ من سكان البلاد ونستخلص من دراسة الأستاذ الانثروبولوجي الأمريكي (اوسكارلويس) Oscar Lewis للحياة في شمال الهند أن الطوائف المختلفة كانت إلى زمن غير بعيد تمارس خدمات محددة تقدمها لأسر الطوائف الأخرى. فقد كان النجار يقوم بإصلاح الأدوات الخشبية لعدد من الأسر التي تقع خارج الحدود الاجتماعية لطائفته. وكذلك كان الحلاق يؤدي خدماته لعدد من أفراد الأسر المحصورة في طوائف أخرى معينة. غير أن هذه الخدمات لم تكن تقدم قسرياً لكل فرد يستفيد منها. ولم يكن أصحاب هذه الخدمات ليحصلوا على أجور نقدية لقاء خدماتهم بل كانت تقدم لهم المنح والهدايا العينية التي اتخذت شكل الموارد الغذائية كالحبوب. وكان أهم هدف للتنظيم المهني الطائفي في الهند هو ضمان توفير العمل للطوائف الزراعية المسيطرة نتيجة للقيود المفروضة على «الحراك الاجتماعي» للأفراد الذين يقدمون الأعمال الزراعية الفصلية. ومع أن النظام الطائفي في الهند تحت تأثير النظام الاقتصادي والإداري الجديد يسير نحو التحلل والتلاشي التدريجي إلاّ أن التقاليد ظلت تؤثر في العلاقات التجارية والاقتصادية والمهنية بين الناس. وبالنظر إلى الطبيعة المباشرة لعلاقات المهنيين بزبائنهم فإن هناك كثيراً من الارتياب والشك في القرى الهندية ازاء

خدمات الوسطاء والوكلاء الإداريين والتجاريين نتيجة لعدم التقدير الثقافي لقيمة خدماتهم. ويرجع هذا إلى أن القرى في الهند ظلت لقرون عديدة تدير أمورها المهنية والاقتصادية بدون الاعتماد على الوسطاء. ومن الركائز التي اعتمدت عليها العلاقات المهنية في قرى الهند هو مبدأ أن جدارة الفرد تعتمد على من يكون ومن أين ينحدر وليس على ما يقدمه. ونظراً إلى أن التنظيم الإداري والاقتصادي الحديث ينطلق من مبدأ حركية مراكز الأفراد وديناميية العلاقات بناءً على الخبرة والجدارة المبنية على المهارات والمعارف فإن هذا التنظيم ما زال يصطدم بكثير من العوائق الثقافية المعيارية والعقيدية في المناطق الريفية للهند وهو عوائق تغذيها تقاليد يرجع أصلها إلى مئات السنين التي خلت.

٢. النموذج الأمريكي الجنوبي:

كانت أكثر الأعمال الإدارية والاقتصادية قبل الحرب العالمية الثانية في أقطار أمريكا الجنوبية محصورة في أيدي عدد قليل من الأسر الارستقراطية المسيطرة. وقد جرى تنفيذ المشاريع الإدارية في ذلك الوقت من خلال الشركات التي تشكلت من أموال الأقارب واعتمد توزيع أعمالها على الاعتبارات القرابية. فالعمليات الإنتاجية المختلفة في الاقطاعيات الزراعية مثلاً كانت تنجز من قبل أقارب مالكيها الذين كان بعضهم يقوم بإدارة المجازر المعتمدة على مواشي الاقطاعيات. ويقوم بعضهم الآخر بتعليب وتقطيع لحومها في منشآت أخرى. بينما كان بعضهم الآخر ينهض بإدارة شركات التسويق. وبسبب غياب المنافسة فإن هذه العمليات الإنتاجية ظلت متواضعة المستوى إدارياً وتقنياً.

وقد أثرت الظروف الطوبوغرافية في الواقع الإداري والاقتصادي والفكري في أقطار أمريكا الجنوبية كلاً حسب موقعه وخصوصيات بيئته المميزة. فقد كانت الموانيء البحرية ولا تزال أكثر اتصالاً وتفاعلاً وتأثراً بأوروبا من اتصالها وتأثرها بمناطق الأقطار الداخلية. ويظهر التأثير الإداري بشكل خاص في التعليم العالي لهذه الأقطار كما يتجسد ذلك في شدة تأكيد جامعات هذه الأقطار على المناهج التدريسية الأوروبية خصوصاً في الآداب والطب والهندسة. ويلاحظ أيضاً العزلة النسبية للمرأة المنتمية

للطبقات الارستقراطية والوسطى عن تيارات الحياة الاجتماعية نتيجة للتزمت الكبير الذي ما برح يسيطر على تقاليد هذه الطبقات.

أما الجماهير الشعبية في هذه الأقطار وهي تتكون من الهنود الحمر والزنوج وسكان السلالات الملونة الهجينة فقد بقيت تعيش في المناطق القروية والأحياء الشعبية الفقيرة في ضواحي المدن الصناعية. وكانت علاقاتهم بأسيادهم أصحاب المصالح الاقتصادية والتجارية تنتظم حول مبدأ رعاية هؤلاء لهم مقابل ما يقدمونه من خدمات. (٨)

وقد نمت الأحياء الشعبية في معظم مدن أمريكا الجنوبية نمواً هائلاً في أعقاب الحرب العالمية الثانية وصاحب هذا النمو تحلل مطرد للعلاقات الاجتماعية بين المأجورين العاملين في المشروعات والشركات وبين أصحاب هذه المشروعات والمؤسسات الإدارية.

ويستخلص من بعض البحوث الانثروبولوجية الخاصة بأمريكا الجنوبية أن مواقف الناس واتجاهاتهم الفكرية والاجتماعية ازاء الأعمال التجارية والإدارية خصوصاً في شيلي وكولومبيا وبيرو والأرجنتين وأورغواي والبرازيل لا تزال تؤكد القيم والمعايير غير المادية. وتظهر هذه البحوث أيضاً أن التراكيب الثقافي لهذه الأقطار ظل يعرقل نمو التطور الإداري والاقتصادي بشكلٍ عام خصوصاً في مجالات الأعمال التي تتطلب ازدهار المفاهيم الضرورية لإنعاش المبادرات الشخصية.

أما من ناحية تقويم الكوادر الإدارية في أمريكا اللاتينية فقد استمر الاهتمام بالشخصية الفردية للإداريين أكثر من الاهتمام بلياقاتهم وقدراتهم نتيجة لعدم وضوح التمييز بين المصالح الفردية وعناصر التركيب الإداري العام. ويكرس كثير من ساعات العمل الرسمي للأنشطة الشخصية وغالباً ما تهيأ القرارات الهامة المؤثرة في الحياة الإدارية من قبل المسؤولين عن المنظمات في بيوتهم.

وفي ضوء كل هذه الاعتبارات الثقافية المعيارية والتقليدية أصبحت العوامل الشخصية المقترنة بالمعايير القرابية والأسرية تتمتع بأهمية كبرى في اختيار المدراء وأفراد الكوادر في المنظمات والمؤسسات الإدارية والاقتصادية والتجارية. ورغم أن المبدأ

المجرد للمنافسة كان يلقى دعماً نظرياً في معظم هذه الأقطار إلاّ أن المدراء والمسؤولين في المنظمات نادراً ما يبدون ازاء هذا المبدأ مواقف إيجابية في مجالات التنفيذ والعمل.

يتضح من هذا التحليل المقتضب للواقع الإداري والاقتصادي في كل من الهند وأمريكا اللاتينية التقليديتين أن التركيب الثقافي المعياري في كل منهما استمر لقرون عديدة يقيد حركة التقدم والنمو في المجالات الإدارية المتطورة. فالتركيب الإداري الحديث في عالمنا المتقدم يتناقض كثيراً مع تلك النماذج التي استشهدنا بها في هاتين الحالتين الكلاسيكيتين. فهو تركيب يؤكد مبدأ الحراك الاجتماعي للإداريين والمستخدمين على أساس الكفاءة والقدرة والخبرة. وهو حراك يسمح لهم بالصعود نحو مراكزاً أعلى في نفس المنظمات التي يعملون فيها أو في تنظيمات أخرى يصلحون لإدارتها أو لتقديم العمل فيها. كما تسمح التركيبات الإدارية الجديدة بمرونة وحركية المراكز الاجتماعية والاقتصادية، وحرية تبادل الأفكار الابتكارية الهادفة لتطوير الكيانات والعلاقات الإدارية. ويقوى في هذه التركيبات الفصل بين الحياة الشخصية والحياة الأسرية من جهة وبين الواقع الإداري والرسمي من جهة ثانية. ويتصاعد التأكيد على الإنتاجية والتوفير كمبدأين تهتدي بهما العملية الإدارية والاقتصادية بدرجة أقل من التأكيد على الاستهلاك والهدر. هذه الاتجاهات قد أصبحت من أبرز معايير العمل الإداري الحديث المتطور بوصفه نموذجاً مختلفاً عن النماذج التقليدية التي أشرنا إلى بعضها في الصفحات السابقة.

الفروق الثقافية:

حاول الانثروبولوجيون المهتمون بالإدارة الاجتماعية أن يتعمقوا في آثار الفروق الثقافية في مسيرة العملية الإدارية. وأظهرت بحوثهم العديد من الصعوبات التي تعرقل إمكانية تعميم بعض الخصائص الثقافية كمبادىء عامة يمكن استثمارها لفهم هذه الآثار.

ورغم سيولة المعلومات الاثنولوجية حول هذا الموضوع فإن من الملاحظ على ضوء هذه المعلومات أن للفروق الثقافية أثراً محدداً في واقع العلاقات الاقتصادية والإدارية في المجتمعات غير المتجانسة. فشبه جزيرة الملايو قبل انضمامها إلى الاتحاد

الفدرالي لماليزيا في عام ١٩٦٣ كانت تتشكل من مجموعتين ثقافيتين هما المجموعة المالاوية التي تتجاوز ٣ ملايين نسمة، والمجموعة الصينية التي تقارب مليوني نسمة. هذا بالإضافة إلى حوالي ثلاثة أرباع مليون هندي و١٠٠ ألف من أقليات أخرى. ولوحظ أن الصينيين الملاويين كانوا يشكلون أكبر نسبة من المدراء والخبراء النشطين في المدن وفي صناعات التعدين والملكيات العقارية والزراعية. بينما اتسمت حياة معظم بقية سكان الملايو بالفقر نتيجة لتمركز غالبيتهم العظمى في القرى المتخلفة. وقد اقتضى الواقع التطوري الجديد في دولة ماليزيا الحديثة إعادة توزيع الأدوار الإدارية والتقنية على سكانها على أساس مبدأ تكافؤ الفرص[٩]. ومع ذلك ظلت عملية التوازن هذه تصطدم بتباين مستويات الخبراء العلمية والمهنية بين الصينيين من جهة والمالاويين من جهة أخرى واختلاف توزيعهم السكاني بين القرى والمدن التي كان الصينيون يشكلون أكثرية سكانها.

ويلاحظ أن أفراد الأكثرية الملاوية المتعلمين يفضلون الوظائف الحكومية المكتبية (البيروقراطية) بدلاً من الأعمال الإدارية التجارية والاقتصادية. ومن جهة أخرى فإن الملاويين يظهرون تعلقاً قوياً بالأرض ليس بسبب الدوافع الاقتصادية بل نتيجة للعوامل العقيدية. وهكذا وعلى الرغم من اتساع دعم مبدأ تكافؤ الفرص من النواحي الدستورية والقانونية فإن المجالات الإدارية التجارية والتقنية ظلت تحت سيطرة الجالية الصينية في الملايو. ولعل من أهم أسباب ذلك هي الخلفيات الثقافية للصينيين وهي خلفيات مصممة لهذه الأنماط من النشاط بعكس التركيب الثقافي الملايوي ذي التوجه الريفي الزراعي.

وقد أفادت البحوث الأنثروبولوجية أيضاً في الكشف عن أثر اختلاف التراكيب الثقافية في مسارات بعض الأوضاع الإدارية كتلك المرتبطة بمشكلات الصيانة والادامة. فقد لوحظ أن للميول الثقافية السائدة في المجتمعات البشرية أثراً عميقاً في تحديد لياقات

الكوادر التقنية الإدارية المسؤولة عن توفير الصيانة للمعدات والآلات والأجهزة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية. فالبحوث الأنثروبولوجية العديدة تظهر أن تفصيلات الصيانة والإدامة في المجالات التكنولوجية تعتمد بالدرجة الأولى على الانضباط الذاتي والشعور بالمسؤولية وخصب الفكر والعمق الذهني أكثر من اعتمادها على مستوى الذكاء والتحصيل العلمي. ولا شك أن هذه الموصفات التي تتصدر عوامل الضبط الإداري في واحد من أهم مجالات التنمية الاقتصادية والإدارية -وأعني بذلك الصيانة والإدامة- أن هذه المواصفات هي حصيلة التركيبات الثقافية للأمم والشعوب.

إن الدراسات الأنثروبولوجية أظهرت وتظهر أن كثيراً من المجتمعات النامية بسبب ما يسود بين كثيرين من أفرادها من ميول ثقافية تقليدية تميل بشكل ملحوظ إلى الأساليب والوسائل الأبسط والتي تتطلب قدراً قليلاً نسبياً من الرعاية والصيانة أكثر من ميلها إلى الوسائل والأساليب المعقدة التي تستدعي درجات أعلى وأعقد من الصيانة وأموالاً أكبر تصرف لهذا الغرض.

مصادر الفصل الخامس

1. Kirk, H. David. The Impact of Drastic Change on Social Relations-A Model for The Identification and Specification of Stress. Edited by Zollschan, G. K. Hirsch, W. Rautledge & Kegan Paul. London. 1964. P. 258.

2. Harris, Marvin. The Rise of Anthropological Theory. Thomas Y Crowell Company. New york. 1968. P. P. 33, 331, 402, 409.

3. Sprott, W. G. H. Human Groups. Penguin Books. Harmondworth, Middlesex. 1958. P. P. 28, 33.

4. Krech, David & Richard, S. Cructhfield, & Ballachey, E. L. Individual in Society. McGrow-Hill. PP. 486-494.

5. Riesman, David & Glazer, Nathan & Denney, Reuel. The Lonely Crowd. Doubleday Anchor Books. New york. 1953. P.P. 28, 160. 171.

6. Myrdal, Gunnar. Asian Drama. Penguin Books. Harmondsworth, Middlesex. 1971. P. P. 196, 197, 188.

7. Ghurye, G. S. Caste and Race in India. Bombay. Popular Prakashan. Fifth Edition, 1969. PP. 183-210.

8. Wagley, Charles & Harris, Marvin. Minorities in The New World. Columbia University Press. 1958. P. P. 2, 17, 18, 53, 211.

الفصل السادس
الإدارة واتخاذ القرارات

الإدارة في ضوء الطبقة الاجتماعية:

إذا نظرنا إلى العملية الإدارية من زاوية الطبقات أو الصفوات الاجتماعية تتجلى أمامنا بعض الاعتبارات الهامة الكاشفة عن الكيفيات التي تتبلور فيها مراكز الإداريين وتوجهاتهم بوصفهم يمثلون فئات أو طبقات معينة، كما يجري في المجتمعات الصناعية الرأسمالية. إن بحث الإدارة من هذا المنطلق يسلط الضوء على بعض الجوانب المعتمة لتطور ما يسمى «بإدارة الاحتراف» Professional management وسلطة الموقع الإداري في الدولة الحديثة.

ففي كثير من المجتمعات الصناعية تكون المراكز أو الوظائف الإدارية مفتوحة أمام نسبة قليلة من السكان. ويتم انتقاء الأشخاص لهذه المراكز ليس على أساس الخبرات بقدر ما يكون مبنياً على الصلات والانتماءات الأسرية. ويلاحظ عن بعض المجتمعات الرأسمالية أن عدداً محدوداً من الأسر يتحكم في مقاطع هامة من الصناعة، كما حصل في اليابان في أواخر القرن التاسع عشر أو في الهند حتى الوقت الحاضر[1]. لكن التعليم في كثير من المجتمعات المعاصرة صار من أهم المتطلبات لدخول المجالات الإدارية والارتقاء إلى مواقع إدارية أرفع. فقد وعت هذه المجتمعات بصورة متزايدة ما للتدريب المهني والتأهيل العلمي والخبرات العملية من أهمية في نوعية الخدمات التي يقدمها الإداريون. ولهذا صارت هذه المؤهلات تتصدر معايير التقدم الإداري الذي يحققه الأفراد في المواقع التي يتسنمونها.

وفي معظم الأحوال يميل الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية رفيعة إلى اختيار مساعديهم ذوي النزاهة والاستقامة العالية. وغالباً ما يكون هؤلاء المساعدون الإداريون على درجة ملحوظة من الاستعداد الذاتي بقبول سلطة من هم أعلى منهم

مرتبة ولإبداء قدر كبير من المواءمة الذهنية والسلوكية لجعل تصرفاتهم مطابقة للنماذج الإدارية المطلوبة منهم في مجالات العمل.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن التوجهات الفكرية والاجتماعية للفئات الإدارية في المجتمعات عموماً تعكس بشكل أو آخر المعايير التي تنظم الكيفية التي تستقبل بها التنظيمات المختلفة ما يناسبها من أفراد حسب طبيعة المؤهلات الاجتماعية والشخصية والعملية التي يحتاجها كل منها.

أصناف الصفوة الإدارية:

يميل الباحثون الاجتماعيون بغض النظر عن الاختصاص إلى البحث عن «الأصناف المثالية» للظواهر والأشكال التي يدرسونها. ونستطيع في هذا الخصوص تمييز عدد من أشكال الإدارة التي تعبر عن الصفوة في صورها المتعددة في المجتمعات وهي الآتي:

١. الإدارة الأسرية[٢]:

يتشكل هذا الصنف عادة من إدارات العمل حيث ترتكز ملكية المشروعات ومواقع تخطيطها وتنفيذها على العلاقات القرابية. وتكون سلطة اتخاذ القرارات الحيوية في هذه الإدارات محصورة في الأسرة. وتتمحور أهداف هذه المشروعات حول المصالح والطموحات الأسرية.

وقد مثلت الإدارات القرابية والزواجية أول أشكال الإدارات في المجتمعات البشرية في بداية مراحل تطورها الاقتصاد. ولا تزال بعض المجتمعات تمارس هذا النمط بدرجة أو أخرى خصوصاً عندما تكون الأسرة والقرابة أساساً مركزياً لتنظيم العلاقات الاجتماعية. وواضح أن تأكيد النسق القرابي في إدارة المشروعات الاقتصادية والإدارية ينبع على الأكثر من الرغبة في تأمين الولاء والثقة في الروابط بين أفراد الكوادر العاملة فيها. وفي هذا الصنف من الإدارات يكون للتقليد والنظام الديني أهمية كبيرة في دعم التماسك والتضامن الأسري والقرابي باعتباره في مقدمة الشروط المطلوبة لديمومة هذه المشروعات إدارياً وعملياً.

وقد يمتد هذا النمط إلى بعض المجتمعات النامية صناعياً حيث يستمر الاعتماد على الأقارب وتفضيلهم على الأباعد في المشاريع الصناعية والتجارية الخاصة. ولهذا فإن العائلة في هذه المجتمعات تظل أهم الوحدات الاجتماعية خصوصاً في المشروعات الأهلية الكبيرة. وتصبح الأسرة في هذه المجتمعات أداة هامة لتحفيز حركة التنمية الصناعية والاقتصادية. ويمثل المجتمع البرازيلي مثلاً ساطعاً لهذا الصنف من التوجه الإداري في العالم الثالث. ففي هذا المجتمع تؤدي الصفوات القرابية أدواراً كبيرة في دفع عجلة التنمية حيث تحفظ المناصب الإدارية الهامة للأقارب بسبب عاطفة الولاء وبدافع الثقة الوطيدة. ولهذا فإن كثيراً من المشروعات الصناعية والتجارية هناك تدخل في نطاق الشؤون الأسرية والقرابية كما يلاحظ في مزارع ومصانع القطن التي تعتمد إداراتها الإنتاجية والتسويقية على الأبناء والأصهار وغيرهم من أقارب أرباب هذه المشاريع.

وللروابط القرابية أهمية مقاربة في الفعاليات الإدارية والصناعية والتجارية في كثير من المجتمعات الأوروبية. فهي تعتبر أهم الأسس التي يعتمد عليها انتقاء الأشخاص للمراكز الإدارية الرفيعة في المشروعات الأهلية. وتلاحظ الظاهرة ذاتها في المجتمع الهندي المعاصر حيث تكون المراكز الإدارية المرموقة مغلقة في وجه الغرباء. ويبرز هذا الاتجاه أيضاً في اليابان ولو أنه على نطاق أضيق. فالإداريون كما ترسم التقاليد اليابانية الأصلية هم أشخاص يكون دورهم الرئيسي حماية أعمال ومصالح الأسرة.

ومعروف أن الإدارة القرابية تمارس دوراً متميزاً في المراحل المبكرة للتنمية الصناعية في كثير من المجتمعات الرأسمالية. وعندما تكون الكوادر المدربة والمؤهلة تقنياً نادرة فإن أبناء الأسر الثرية غالباً ما يحصلون على التدريب المناسب لإشغال أهم المناصب الإدارية والتنظيمية.[٣]

وهكذا تصبح الروابط الأسرية عاملاً ديناميكياً في مجالات الإدارة والصناعة عندما يكون أعضاء الأسر الغنية البارزون أصحاب خبرات ومؤهلات تقنية وإدارية عالية. وينطبق هذا بشكل خاص على بعض المشروعات الصناعية ذات التوجه القرابي في ألمانيا حيث يكون المدراء على مستوى رفيع من البراعة والقدرة الإدارية والتنظيمية

والخلفيات التعليمية المتينة. وكثيراً ما يضغط هؤلاء الإداريون المحترفون على أبنائهم وأصهارهم لإعداد أنفسهم إدارياً في أوقات مبكرة من شبابهم لإشغال ما يطلب إليهم إشغاله من مناصب. وفي ضوء هذا الاتجاه يمكن القول أن اقتران التنظيم الإداري الأسري بروح التفاني بالعمل المثابر والتطلع إلى مستوى رفيع للأداء المهني يصبح عاملاً حيوياً في دفع عملية التصنيع.

ولكن في كثير من الحالات قد يكون الأعضاء الرئيسيون للأسر المتنفذة إدارياً وصناعياً غير أكفاء تقنياً ونفسياً ليؤدوا الأدوار المطلوبة لتسريع التصنيع. ويلاحظ ذلك في بعض الأسر التقليدية التي تحكمت في ميادين التجارة في اليابان مع ما اتسمت به من روح متعصبة ومحافظة ومن ضعف المرونة في الأداء الإداري والافتقار لملكة التجديد. وتمثل فرنسا في النصف الأول من هذا القرن حالة أخرى مماثلة من حيث وقوف كثير من المنظمات الإدارية الأسرية ضد المغامرة في ميادين التجديد الصناعي والانقياد لروح المحافظة والتحجر. ولهذا تفضل الإدارات في كثير من المشاريع الصناعية والتجارية العائلية في فرنسا الاكتفاء بحدودها المالية والاقتصادية أكثر من تأكيدها على التوسع خوفاً من احتمالات الفشل والخسارة.

وقد أثبتت المنظمات أو التنظيمات الإدارية القرابية كفاءتها في نطاق المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة والمتوسطة نسبياً. غير أن نجاحها يكون قليلاً على الأكثر عندما يتسع حجمها إلى مدى المشروعات الضخمة. وقد تغلبت بعض التنظيمات الإدارية الأسرية على مشكلة التوسع بضم أعضاء من خارج دوائرها القرابية إما عن طريق التصاهر أو بإضافة علاقات قرابية ثانوية إلى علاقاتها، كما حصل في بعض الإدارات الصناعية القرابية في اليابان.(٤)

وتتميز بعض الوحدات الأسرية الصناعية والتجارية في بعض المجتمعات بتركيباتها الدينية والعرقية واللغوية. وخير مثل على ذلك (البارسيون) Parsis الذين يمثلون أقلية صغيرة جداً في المجتمع الهندي من النواحي الثقافية والدينية واللغوية. ومع ذلك فلهؤلاء دور متألق في ميادين الإدارة الصناعية والتجارية يتجاوز كثيراً حجمهم السكانية. كذلك الحال بالنسبة لأقلية «الكوجاراتيين» Gujaratis في الهند والتي يعتمد وجودها الاجتماعي على أسس عرقية ولغوية وإقليمية مما جعل مشروعاتها

المختلفة في ميادين الصناعة والتجارة تميل إلى مبدأ الإدارات الأسرية. ويلاحظ الدور المتنامي للأقليات العرقية في العالم الجديد (الأريكتين) حيث تتعدد هذه الأقليات الوافدة من جميع ثقافات العالم وتمارس آثارها المتزايدة في المجالات الإدارية الصناعية والتجارية. وهي أيضاً تكتشف عن تمسكها بالإدارة المبنية على الاعتبارات القرابية. ففي البرازيل -مثلاً- تسيطر الأقلية الألمانية على صناعات الحبوب. بينما تسيطر الأقلية السورية على صناعات النسيج في بعض الأقاليم. والأقليات القادمة من أوروبا الشرقية على صناعات الورق والصناعات الكيماوية. وهكذا تبرز مرة أخرى في تلك الأجزاء من العالم روح «الجماعات» الصغيرة المرتبطة قرابياً في حقول الإدارة والتنظيم الاقتصادي الصناعي والتجاري. ولا يفوتنا أن نضيف مثل العراقيين القاطنين في مدينة ديترويت بولاية مشيغان الأمريكية لأنهم أيضاً حققوا تقدماً اقتصادياً ومالياً مرموقاً خصوصاً في مجال امتلاك وإدارة مخازن الأغذية معتمدين في ذلك على توظيف العلاقات القرابية في انتقاء الشركاء والموظفين الإداريين لمشاريعهم التجارية.[٥]

وعلى ضوء ما تقدم فإن التنظيمات الأسرية الإدارية عندما تتسع يضعف مع اطراد اتساعها شكلها القرابي. وعندما تحتاج هذه التنظيمات إلى بعض الفنيين والمهندسين والإداريين الكفوئين تقنياً وعلمياً فإنها تضطر بسبب هذه المواصفات إلى تجاوز علاقاتها القرابية. وقد حصل ذلك فعلاً في معظم التنظيمات الأسرية الصناعية والمالية التي أجبرتها متغيرات الواقع الصناعي المتطور على تخطي حدود القرابة بإدخال أعداد متزايدة من الأشخاص الغرباء المؤهلين إلى كوادرها الإدارية. وهكذا فقد فقدت معظم التنظيمات القرابية الإدارية في المجالات الصناعية والمالية في اليابان الجزء الأكبر من طابعها القرابي التقليدي لاحتوائها على كوادر لا ترتبط بها قرابياً.

ومن البديهي أن تزايد أعداد الإداريين المحترفين في المشروعات القرابية يقلل باطراد سيطرة أعضاء الأسر المنظمة أو المالكة لهذه المشروعات. وبناءً على نحو هذا الاتجاه تجد هذه الأسر أن من مصلحتها وضع إدارة هذه المشروعات تحت إشراف الإداريين المحترفين بدلاً من سيطرة أعضائها. والملاحظ أن هذا الاتجاه قد زاد في كثير من الدول الصناعية خصوصاً الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا وألمانيا وفرنسا وإيطاليا وغيرها.

٢. النمط الإداري السياسي:

هذا هو الصنف الثاني للإدارة وهو أقل انتشاراً في المجتمعات الصناعية نتيجة للعقبات التي تعترضه فتهدد ديمومته. ويوجد هذا الصنف بناء على عدد من المعايير التي تختلف بين المجتمعات. وهو يظهر بشكل خاص في المجتمعات التي تعتمد فيها الملكية والمناصب المرتبطة بالقرارات الإدارية على الانتماء والولاء السياسي. وبهذا يصبح دخول المجالات الإدارية في هذا الصنف مرهوناً بالاعتبارات السياسية. كما تسيطر الأهداف السياسية على مجمل توجهات هذا النمط من التنظيمات الإدارية. وقد يتولى العمل فيها أيضاً بعض الإداريين المحترفين والفنيين المدربين.

والإدارة ذات الشكل السياسي غالباً ما تتصل بالمشروعات الحكومية كما يحدث بشكل خاص في أوروبا الغربية وفي الولايات المتحدة الأمريكية حيث يوظف مدراء البريد في بعض المدن جزاء لهم على خدماتهم السياسية. ولوحظ في الهند أن المناصب الإدارية المرموقة في بعض المشروعات المؤممة قد أعطيت في بداية التأميم إلى أشخاص افتقروا للمؤهلات العلمية والتقنية ولم يكن عندهم سوى الارتباط السياسي بالحكومة. والواقع أن أهم المشكلات التي واجهت الإدارات المؤممة في بعض دول العالم هو اعتماد التوظيف فيها على الاعتبارات السياسية بدلاً من اللياقات المهنية والعلمية.

وتبرز في هذا الخصوص مشكلة الثقة والولاء. ففي معظم النظم السياسية الجديدة في العالم المعاصر كثيراً ما تكون ثقة الحكومة بالكوادر القديمة ضعيفة نسبياً، مما يتطلب الاستعاضة عنها بكوادر جديدة بغض النظر عن مدى لياقتها علمياً وتقنياً وعملياً. ولكن مع اطراد الاستقرار السياسي والاقتصادي لهذه النظم يزداد اهتمام الدولة بالمؤهلات الإدارية كأساس لانتقاء الكوادر المطلوبة لمختلف المؤسسات بدلاً من التركيز بشكل حاصر على الولاء والانتماء السياسي.

ويلاحظ هذا التحول من الإدارة السياسية إلى إدارة الاحتراف في كثير من أقطاري العالم الثالث والأقطار الصناعية المتقدمة أيضاً. إذ تلمس هذه الظاهرة في الاتحاد السوفييتي بصورة متزايدة خصوصاً خلال العقدين الماضيين. كما يبرز الاتجاه ذاته في إيطاليا وفرنسا والهند حيث أخذت العناصر الكفوءة تحل محل الكوادر الأسبق

في الإدارات الصناعية المؤممة. ويتألق هذا الاتجاه بشكل خاص في بريطانيا حيث تبذل جهود رسمية كبيرة لتشجيع الكفاءات الإدارية العالية على دخول مؤسسات الدولة المؤممة[٦]. ويبدو أن الحكومة البريطانية قد تبنت شعار «الإدارة غير السياسية» لتأكيد اهتمامها بالجوانب العلمية والتقنية كمعيار لاختيار موظفيها وإدارييها المركزيين لمختلف المشروعات الاشتراكية المؤممة ولتوسيع مساحة هذا الاختيار.

وعلى ضوء المتراكم من تجارب المجتمعات الصناعية المتقدمة يتضح أن الإدارة لا تستطيع الاعتماد على توجهاتها السياسية وحدها في مواجهة المهام الدقيقة والمعقدة التي يحتويها الأداء الإداري في مختلف المؤسسات والمشروعات خصوصاً الكبير منها. على أن هذا لا يعني أن الإدارة يمكن أن تنفصل عن الاعتبارات السياسية حتى في أكثر المجتمعات استقراراً وتقدماً في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات الاجتماعية.

٣. إدارة الاحتراف:

هذا الصنف من الإدارة يكون عادة ذا توجه مهني تسند فيه المناصب والمراكز للأشخاص على أساس قدراتهم التقنية والعلمية الملموسة والموثقة قبل باقي الاعتبارات.

غير أن هذا لا يعني أن الوظيفة الإدارية في حد ذاتها هي مهنة تشبه المهن العلمية المعروفة كالطب والهندسة والقانون والتعليم. فالمهنة في أحدث أشكالها تتطلب أعداداً أولياً طويلاً تمتزج فيه العناصر الفكرية بالمعارف العلمية النظرية المتخصصة، وهذا يختلف عن المهارة التي تكتسب من تجارب العمل المتراكمة. وهكذا فالمهنة تمارس باعتبارها تخدم مصالح الآخرين وليس لأنها تخدم المصالح الذاتية لمتهنيها. وبناءً على ذلك فإن المردودات المالية لا تكون مقياساً مقبولاً للنجاح في الأعمال أو المناصب المهنية في مجالات الإدارة.

ويمكن القول إن الإدارة من هذه الزاوية هي عمل يعتمد على القيادة المؤثرة والمقنعة التي تنطلق من مبدأ تكامل الفكر والعمل في اتخاذ القرارات. وإلى جانب ذلك ينبغي أن يصحب العمل الإداري تخطيط وتنظيم وتنسيق دقيق في تقييم الحقائق الجارية في المجالات المختلفة لهذا العمل. هذا بالإضافة إلى استثمار جميع الموارد

الطبيعية والبشرية حسب طبيعة سياق العملية الإدارية التي تتنوع بتنوع التنظيمات أو المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية. وفوق كل ما تقدم فإن الإداري المحترف أوالمؤهل لا يستطيع الاستغناء عن ضرورة تفهم واستيعاب ظروف العاملين معه والعمل على تطوير مهاراتهم وخبراتهم المطلوبة لإدارة العمليات أو الأنشطة الخاصة بمؤسسته.

إن هذه الخصائص المميزة للإدارة العلمية المحترفة توحي بأن هناك فلسفة إدارية خاصة ترتكز على مجموعة من الأسس الديمقراطية المنبثقة من تأكيد عنصر المشاركة الجماعية أكثر من تأكيد عنصر الإشراف الفردي المبني على الوصاية والتسلط. ومع ضرورة مبدأ السلطة الفردية في اتخاذ القرارات إلاّ أن آراء الإداريين القياديين لا تطرح على أنها مطلقة لا تقبل النقاش بل تقدم بروح تسمح بالحوار مع أصحاب المناصب الأدنى في سلم التدرج الإداري. فالإدارة المحترفة الناجحة تحمل سمات من أهمها الثقة الذاتية وبالآخرين والقدرة على تفهم مشكلاتهم وضبط الذات والتواضع وغيرها من السمات التي تتصدر شروط النجاح في الإدارة المحترفة.

ومن الواضح أن هذا النمط من الإدارة يلقى اهتماماً متزايداً ليس في الأقطار الصناعية المتقدمة فحسب بل وفي أقطار العالم الثالث. ومن مؤشرات هذا الاتجاه ازدياد أهمية الاختصاصات الإدارية واتساعها في جامعات هذه الأقطار(×). ففي الهند مثلاً صممت مناهج الإدارة في جامعاتها وفقاً للمناهج التي تدرس في الجامعات البريطانية مع بعض التحويرات. وتدرك كثير من الأقطار النامية أن المشروعات الصناعية والتجارية وأنشطة مختلفة المؤسسات الرسمية تزداد اتساعاً وتعقيداً مما يجعلها في حاجة متزايدة إلى الإدارة المقتدرة على استيعاب الأوضاع الصعبة والتخطيط المبدع. وعليه فالمؤسسات الإدارية على اختلاف أشكالها تتطلب قيادة مزودة بالمهارات التقنية والفكرية البناءة الضرورية لتصميم الخطط العملية لتسيير وتطوير العمليات الإدارية وهي مهارات لا تأتي فطرياً بل تستدعي تدريباً وإعداداً علمياً وميدانياً. إن إدارة الاحتراف تسير جنباً إلى جنب مع حركة تطوير الأساليب الإدارية العلمية. ويشدد هذا التطوير بشكل خاص على تنمية المسؤولية الفردية وصقل وتعميق إرادة الأشخاص ورغبتهم في الإنجاز، ومضاعفة الحس الجماعي بأهمية حماية وتطوير حرية العمل

وتوسيع مجالات المساهمة أمام الأفراد.

وقد أثبتت تجارب هذا العصر أهمية الإدارة المهنية في المجتمعات كلها بصرف النظر عن اختلاف نظمها الاجتماعية، خصوصاً بعد أن اتضح أن دور الإداريين لم يعد مجرد ممارسة الرقابة والإشراف على كوادر العمل والتوقيع على المعاملات الرسمية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية والخدمية، بل هو دور يتطلب كثيراً من الهبات والمهارات الفكرية والعملية والإنسانية الضرورية لمواجهة الكثير من تحديات العمل الإداري. كل هذا يعزز مبدأ آخذاً بالازدهار وهو ضرورة انفتاح المناصب الإدارية في مختلف الميادين أمام الكفاءات المستندة على دعائم التحصيل العلمي والعملي وغيرها من المعايير التي يمكن خضوعها للتقييم الموضوعي غير المتأثر كثيراً بالعواطف.

الفئات الإدارية ومراكز السلطة:

في معظم المجتمعات الصناعية والرأسمالية بشكل خاص تعزز الإدارة وجودها في المجتمع كفئة أو طبقة كما اتضح في الصفحات السابقة. وفي ضوء ذلك يمكن القول أن الإدارة مع التقدم الصناعي العلمي والمطرد يتنامى فيها طابع الاحتراف مما يدفعنا إلى التساؤل عما إذا كان التصنيع بطبيعته يقود بالضرورة إلى تصاعد أهمية المراكز الإدارية وإلى ظهور الصفوات الإدارية كفئة أو فئات تتمتع ببعض السلطة الاقتصادية والسياسية في المجتمعات الحديثة. ويميل بعض المفكرين المحدثين إلى ترويج هذا الافتراض بدافع الاعتقاد بأن الإدارة هي أهم أدوات الانتاج مما يجعلها بؤرة للسيطرة الاجتماعية. وهذا معناه أن الأشخاص الذين يهيمنون عليها يستطيعون التحكم في واقع المجتمع كما يحصل في المجتمعات الرأسمالية الصناعية التي يشتد فيها الحراك باتجاه تزايد سيطرة الإدارة المحترفة.

ومن زاوية تختلف قليلاً يرى المفكر الأمريكي المعروف (س. رايت ميلز) C. Wright Mills أن الملاكين الكبار ومدراء الأعمال يهيمنون من خلال رؤوس أموالهم على مواقع القوة الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية ويؤثرون في حجم وشكل الاقتصاد القومي. وهم حتى عندما لا يحكمون سياسياً إلا أنهم في اعتقاد هذا المفكر يتحكمون في العديد من المفاصل الحيوية للحياة اليومية الأمريكية. وهو يرى أيضاً أن

سيطرة الرأسماليين على النظام الاقتصادي في المجتمعات الرأسمالية تتلاشى تدريجياً أمام تصاعد واتساع سيطرة الإداريين المحترفين مع التقدم التكنولوجي والعلمي ومع تزايد تعقيد المنظمات الإدارية في المجتمعات الصناعية المعاصرة. ونستطيع القول بعد الاطلاع على رأي هذا المفكر أنه بالغ قليلاً بأهمية مواقع أصحاب رؤوس الأموال في المجتمعات الغربية وفعل الشيء نفسه في تقييمه للتأثير الاجتماعي والسياسي للإداريين المحترفين الذين صاروا يحلون محل أصحاب الثروات. فنحن عندما نراقب تطور التصنيع كما يجري في عالمنا المعاصر نشعر بعدم احتمال هيمنة الإداريين المتخصصين في المستقبل ما دامت العناصر الجوهرية للنظم السياسية مختلفة عن مفردات التقنية الإدارية ومعزولة عنها بشكل أو بآخر. فنحن مثلاً نلاحظ أن الإدارات الصناعية في الاتحاد السوفيتي سابقاً كانت تخضع بوضوح لسيطرة الصفوة السياسية والحكومية. وتلمس الظاهرة ذاتها في كثير من أقطار العالم الحديثة. إن الإدارة ببساطة هي أداة الحكام السياسيين وأن هؤلاء هم الذين يقررون توزيع المسؤوليات والمناصب الإدارية على من يختارون من الأشخاص.

أما نمو الاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة فهو ليس أكثر من الاعتراف بأن الكفاءة الإدارية في ظل التكنولوجيا الحديثة تتطلب درجات عالية من المرونة بالنسبة للمبادرات الفردية الخاصة بالكوادر المعنية باتخاذ القرارات. ولكن هذا لا يعني أن الإداريين يسيطرون على شؤون الدولة أو اتجاهات التنمية الصناعية أو الاقتصادية بشكل عام. وما قيل عن واقع الإدارة في الاتحاد السوفيتي على واقعها في أقطار كثيرة أخرى كيوغسلافيا وبولندا والصين والمجر.

ولو تمثلنا باليابان قبل الحرب العالمية الثانية للاحظنا أن الصناعة فيها كانت تحت سيطرة عدد قليل من الأسر الرأسمالية التي كانت تهيمن على معظم المشروعات الصناعية[٧] الضخمة بدون تدخل الدولة وبشكل لا يختلف كثيراً عن سلطة اللوردات الاقطاعيين في أوروبا العصور الوسطى. ومع ذلك فقد ابتدأت الحكومة اليابانية المسيرة الواسعة نحو التصنيع الحديث وأوكلت إدارة كثير من المشروعات إلى الرأسماليين الأهليين. ورغم التحول في إدارة الاحتراف بعد الحرب في اليابان فقد استمرت إدارات المشروعات الكبيرة تطلب الدعم من الحكومة في مجالات متعددة. وهي أيضاً

لا تزال تتحاشى مسؤوليات وضع السياسات الاقتصادية والسياسية العريضة باعتبارها جزءاً من اختصاصات الدولة.

وقد يجادل البعض بقولهم بأن أرباب الصناعة هيمنوا على قسط كبير من السلطة في بعض الأوقات عن طريق احتكاراتهم وثرواتهم الضخمة كما حصل في ألمانيا قبل الحرب العالمية الثانية حيث أن هتلر ما كان يصل إلى مواقع القيادة السياسية لولا دعم هؤلاء الأثرياء الاقتصادي له. غير أن هتلر بعد تسنمه مقاليد الحكم سيطر عليهم ووجههم نحو تنفيذ جميع خططه الاقتصادية والستراتيجية الهادفة لنشر النازية في العالم.

ومع أن الحرب دمرت النازية وحطمت كلاً من الجيش والصناعة في ألمانيا إلا أن الصناعيين الألمان استطاعوا في فترة وجيزة بعد الحرب من استعادة قوتهم الصناعية والاقتصادية في البلاد. ولكنهم رغم ذلك ظلوا ينشدون مساعدات الحكومة وحمايتها، كما هو حاصل في اليابان أيضاً.

وقد واجهت عمليات التصنيع في فرنسا وإيطاليا بعض المعوقات بسبب ضعف القدرة على تنمية الكوادر الإدارية الكفوءة. ورغم الدعم الحكومي الذي تتلقاه الإدارات الصناعية والاقتصادية في البلدين إلاّ أن هذه الإدارات تعاني من تدني السمعة العلمية والعملية. هذا بالإضافة إلى ضعف جاذبية المراكز الإدارية هناك بالنسبة للشباب الجامعي المقتدر والكفؤ.

وواضح ما حققته الإدارات الصناعية والاقتصادية من نهوض في السويد وبريطانيا في أعقاب الحرب العالمية الثانية. ويرجع هذا جزئياً إلى الاحتراف الإداري وإلى تزايد عدد المتخصصين في مختلف فروع الإدارة. غير أن النفوذ السياسي للإداريين هناك لم يزدد على الرغم ن تصاعد أهميتهم الصناعية والاقتصادية بل بالعكس، حيث أن السيطرة على العمليات الصناعية انتقلت بصورة متزايدة إلى وكالات الحكومة. هذا بالإضافة إلى تزايد الضرائب على رؤوس أموال الطبقات الغنية. وصارت القرارات والخطط المتعلقة بالمشاريع الصناعية تتخذ وتصمم في المؤسسات الحكومية المركزية.[٨] كل هذا يظهر التقلص المستمر لصلاحيات الإداريين

العاملين في القطاعات الخاصة نتيجة لاتساع التدخل الحكومي.

وإذا كان الإداريون المحترفون يسيطرون على المجتمع الصناعي في عصرنا فإن ذلك يلاحظ بشكل أو بآخر في الولايات المتحدة الأمريكية. ومع ذلك فإن تقدم الاحتراف الإداري في ذلك المجتمع لم يصل إلى درجة الهيمنة السياسية على مؤسسات المجتمع الصناعية والاقتصادية والاجتماعية. فالمشاريع هناك تدار من قبل إداريين محترفين يشكلون طبقة مميزة. وتسعى الإدارات الخاصة إلى تحقيق مزيد من الاستقلال عن سيطرة الحكومة. ويلاحظ أيضاً تزايد التأكيد على التعليم الإداري المتخصص والاهتمام المتصاعد باتجاهات وميول المستهلكين والاهتداء بها من قبل الإدارات الإنتاجية لتحقيق أعلى الأرباح الممكنة.

ونظراً إلى أن المجتمع الأمريكي هو مجتمع تعددي لكثرة «جماعات الضغط» فيه ولتعدد واختلاف اتجاهاتها السياسية والاقتصادية التي تنظم أساليبها المتبعة في الضغط على المؤسسات الاقتصادية، فإن إدارة المشاريع تمثل إحدى هذه الجماعات والفئات الإنتاجية والاقتصادية المتعددة في المجالات الزراعية والصناعية والمالية. وفي مجتمع كهذا حيث تتصادم المصالح يصبح من الصعب والخطر هيمنة بعض هذه الجماعات على بعضها الآخر لأن هذا يؤدي إلى تكتل الجماعات الأضعف ضد تلك التي تكون لها سيطرة أكبر لإنهاء سيطرتها. ولهذا ورغم أن الفئة الإدارية تمثل إحدى الفئات الاجتماعية الكثيرة في المجتمع الأمريكي إلا أن هذه الفئة لم تصل مستوى الصفوة المسيطرة على بقية الفئات الاجتماعية. ومع ذلك لا ينكر أن طبقة مدراء الأعمال في ذلك المجتمع تحظى باحترام اجتماعي كبير. وهي تجتذب إلى صفوفها باستمرار أعداداً متزايدة من الأفراد المؤهلين علمياً. هذا بالإضافة إلى أن العلوم الإدارية في ذلك المجتمع تستقطب باستمرار كثيرين من الطلبة المتقدمين للدراسة في الجامعات بالنظر إلى ما تحظى به تلك العلوم من تبجيل وتثمين الرأي العام الأمريكي.

ومن جهة أخرى لا يفوتنا أن نشير إلى أن زخم التقدم والتعقيد في مختلف ميادين التكنولوجيا قد استنفذ كثيراً من تفكير وطاقات الإداريين المحترفين في الولايات المتحدة. وقد خلق ذلك ضغوطاً متنامية عليهم جعلت كثيرين منهم يصبحون أقرب إلى النموذج المعروف «برجل التنظيم» Organization Man الذي يميل إلى مسايرة ما

يحيط به من التيارات بدلاً من التمسك بروح المبادرة والابتكار كما يقول العالم الاجتماعي المعروف (وايت) Whyte . وهناك تناقض مبدئي لا يخطئه الباحثون في أمريكا وهو يقع بين فكرة الإدارة القائمة على دور الإداريين كمخططين ومنظمين وبين مبدأ آخذ بالاتساع هناك وهو ينص على اعتبار السوق القوة الكبرى التي تنظم وتحكم الفعاليات الاقتصادية. وإذا كان للإدارة هدف سياسي عريض في الولايات المتحدة فهو يتلخص على الأكثر في سعي الإداريين الصناعيين إلى تقليص تدخل الدولة في مجالات عملهم إلى أبعد الحدود بدلاً من التفكير في إشغال مناصب حكومية رفيعة(٩) . يضاف إلى ما تقدم أن طبقة أو فئة الإداريين المحترفين في أمريكا قد اتسعت كثيراً لانضمام أعداد كبيرة سنوياً من خريجي الجامعات المتخصصين في الإدارة إلى صفوفها، إلا أن أعضاء هذه الطبقة أو الفئة يفتقرون كما يبدو إلى الحس السياسي الجماعي. وهذا يضعف لياقتهم لأن يصبحوا صفوة مؤثرة سياسياً. فأعضاء هذه الفئة كما يستخلص من البحوث الاجتماعية المتصلة بهم يركزون ولاءهم على الأهداف الضيقة المرتبطة بتنظيم المشروعات التي يديرونها. وهم يستمدون رضاهم المهني من تحقيق التقدم المنشود لقدراتهم الإدارية بدلاً من السعي إلى أهداف أيدولوجية معينة.

وبناءً على ما تقدم فإن طبقة الإداريين المتخصصين في الولايات المتحدة هي ذات توجه فلسفي مهني يدفعها إلى مواقع أو مراكز تقع خارج نطاق النفوذ السياسي. فهي من الناحيتين الأيدولوجية والعملية تركز على أحكام وملابسات السوق باعتبارها العامل الرئيسي الموجه لطموحاتها الأساسية في الحياة والعمل.

وخلاصة القول أن الواقع الجديد لإدارة الاحتراف كما تبين من فحصنا لفئة الإداريين في بعض المجتمعات الصناعية المتقدمة يظهر الاتساع المستمر للتوجه الإداري المبني على التخصص العلمي الدقيق مع نمو حركة التصنيع. فالصفوات الإدارية أصبحت صفوات فكر تحمل مؤهلات تعليمية رفيعة وخلفيات مهنية وعملية غنية بعد أن كانت في الماضي غير البعيد تستمد أهميتها وقوتها من ارتباطاتها الأسرية وانتماءاتها السياسية.

ومن الجلي في ضوء ما تقدم أن طبقة أو فئة الإداريين المحترفين لا تسير في

تطورها نحو مزيد من السلطة والنفوذ السياسي والاقتصادي في المجتمعات الصناعية الرأسمالية أو الاشتراكية. ولعل هذا يرجع إلى انهماكها بتعقيدات الإدارة التكنولوجية والعلمية المتزايدة، مما يبقي توجهها محصوراً في نطاق الاحتراف الإداري التنظيمي والتطبيقي في الوقت نفسه.

فريق العمل الإداري والقرارات:

إن دراسة مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية تتطلب نظرة فيها انفتاح على مختلف الحالات والأوضاع المتصلة بهذا الموضوع. ويبدو أن التعمق في هذه المشكلة يكشف عن أشكال متعددة لفرق العمل في المنظمات الإدارية التي تسهم في اتخاذ القرارات الإدارية بأساليب مختلفة. وتتألق بعض القواسم المشتركة التي ترتبط بالخطوات المتابعة لاتخاذ هذه القرارات من قبل التشكيلات الإدارية المتعددة وأبرز هذه القواسم هي الآتي:

١. **تحديد المشكلة:** إذا كانت المشكلة غامضة بالنسبة لفريق العمل في المنظمات الإدارية فإن ذلك يعرقل عملية اتخاذ القرار بشأنها. وقد تكون المشكلة عامة ومتشعبة إلى درجة تشعر الفريق بصعوبة التعمق فيها تفصيلياً. فنحن في الجامعة مثلاً عندما يطلب إلينا معالجة بعض مشكلات الطلبة نشعر بأن الحلول ليست سهلة ولعل السبب هو أن جذور هذه المشكلات عميقة ومتشعبة تمتد إلى عدة سنوات سبقت انضمامهم إلى الجامعة. وهذا بالطبع يتطلب فريقاً من المتخصصين والكوادر المساعدة لهم من الباحثين لجمع المعلومات وحصر هذه المشكلات قبل اتخاذ القرارات المناسبة لعلاجها. ويبدو أن الفرق التي تشكل في المنظمات الإدارية لدراسة المشكلات واتخاذ القرارات كلها تخضع إلى ضوابط تقنية وعملية ونظامية تجعل أداءها لمهامها في هذا الخصوص عملية بالغة التعقيد.

٢. **الاتصال الفعال:** إن علاج المشكلات القائمة والمستجدة يتعذر عادة بدون توفر عناصر الاتصال النشيط والواعي بين أفراد الفريق الإداري المسؤول عن المشكلات. ويفترض أن هذا الاتصال يهدف أساساً إلى خلق أفكار جديدة يمكن أن تسهم في تذليل الصعوبات وفي جو مفتوح يتيح للمشاركين حرية الحوار الصريح.

وفي بعض الأحيان قد يأخذ الفريق بأول فكرة تطرح عليه حول علاج بعض المشكلات، غير أن هذا الأسلوب المتسرع كثيراً ما يؤدي إلى قرارات غير ناضجة وغير مؤثرة في العلاج. كذلك ينبغي عدم ربط الأفكار العلاجية بالأشخاص لأن الفكرة التي تطرح في هذا الشأن تحتاج إلى تقييم يقوم على ما تحمله من منافع عملية وتسهيلات متعلقة بعلاج المشكلات المطروحة.

٣. **حجم الفريق:** الفرق الإدارية تكون عموماً بأحجام مناسبة. فعندما تكون جماعات العمل كبيرة فإنها تحتاج إلى تقسيمها إلى جماعات فرعية أصغر لكي تقوم كل منها بجزء من المهام بهدف ضبط وتحديد المسؤوليات واتخاذ القرارات مما يعرضها أحياناً إلى العرقلة بسبب ضخامة حجم الفريق.

٤. **وسائل اختبار الخيارات:** إن الفرق التي تتشكل لعلاج المشكلات في المؤسسات الإدارية تحتاج إلى وسائل موضوعية وعملية يتوفر في مقدمتها المعلومات الكافية والضرورية لتحديد جوانب هذه المشكلات المتعددة والتوصل للخيار الأقرب لحلها. ولا بد من تأجيل اتخاذ القرارات حول أية مشكلة حتى تتوفر عنها تفصيلات وافية تسمح للقرارات التي تصدر بأن تكون ناضجة ومستكملة.

٥. **الالتزام بالقرار:** إن فريق العمل الذي يتخذ قراراً معيناً لا ينجح في مهمته الإدارية العلاجية إلا إذا أدرك أن هناك خطوة لاحقة لقراره وهي متابعة آثاره والالتزام بتطبقه في سياقات هذه المتابعة. ولهذا فإن الأمر يتطلب تحديد المسؤوليات بشكل دقيق لأعضاء الفريق. والملاحظ أن انعدام هذا الشرط يضعف أهمية القرارات ويعرض أعضاء فرق العمل الإداري إلى الاحباط.

٦. **التزام القيادة الإدارية بالقرارات الجماعية:** من أبرز دعائم العمل الإداري الناجح التزام القيادة الإدارية بقرارات الجماعة التي تعمل معها في المشروعات أو التنظيمات. وهذا يعني أن القيادات الإدارية تحتاج إلى الاهتمام بآراء الأعضاء أكثر من اهتمامها بآرائها الذاتية. على أن هذا لا يعني تخلي هذه القيادات عن حقها في عملية تكوين الآراء المطلوبة للقرارات بل المقصود به تجنب التسرع والاستبداد في اتخاذها. فالإدارة المتسرعة في طرح آرائها تخلق لدى مساعديها ردود فعل اتكالية مما يجعلهم أقل

نشاطاً في طرح الأفكار الجديدة وأميل إلى الاكتفاء بما يطرحه الرؤساء.

٧. **الاتفاق والقرارات:** كثيراً ما تسبب المشكلات المثيرة للجدل انقسامات تضر بفرق العمل وتعرقل محاولاتها في التوصل للقرارات الجماعية بشأنها. ولهذا فمن المفيد أن تخصص هذه الفرق وقتاً كافياً في اجتماعاتها للاتفاق على الأساليب والاجراءات التي تقرر استعمالها لبلوغ القرارات الضرورية. إن أهم شرط لتحقيق هذه الغاية هو اتفاق الفرق على المعايير الأساسية التي يمكن توظيفها لخلق الأرضية الملائمة للعمل الجماعي المتناسق.

٨. **الثقة والانفتاح.** من أهم أبعاد القيادة الإدارية الناجحة هي قدرتها على تطوير وتعزيز علاقات الثقة بينها وبين الأعضاء العاملين في تنظيماتها. إن هذه العلاقات غالباً ما تشجع الاتصال الصريح المفتوح وغير المتكلف بين الرئيس والمرؤوس.

ومما لا شك فيه أن الوضعيات المختلفة المحيطة بالتنظيم الإداري تتطلب استجابات مختلفة من قبل القيادة الإدارية. ولعل من أهم وظائف هذه القيادة بالنسبة للفرق العاملة معها هي الآتي:

١ . أن تساعد القيادة الفريق على بلورة غاياتها وأهدافه.

٢ . أن يعمل رئيس المنظمة الإدارية على تطوير قدرات الفريق لحل المشكلات بتسهيل الاجراءات الخاصة بذلك.

٣ . أن يعمل أيضاً على تنمية وعي الفريق بمهارات أعضائه وإبداء التشجيع لإبداعاتهم.

٤ . أن تكون القيادة عاملاً حيوياً في تعويد أعضاء الفريق على الانضباط الذاتي والاعتراف بالأخطاء تلقائياً عند وقوعها.

إن هذه المهارات والقدرات وغيرها مما تتمتع به القيادة الإدارية الناجحة يمكن أن تنمي الحس الجماعي لدى فرق العمل وهو شرط ضروري لمواجهة المسؤوليات والتعامل مع الحالات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات بشأنها.[١٠]

مراجع الفصل السادس

1. Moore, Wilbert. E. Industrialization and Labor. Cornell University Press. Ithaca and New york. 1951. PP. 80-81.

2. Bottomore. T. B. Elites and Society. Penguin Books. Harmondsworth. England. 1979. PP. 80-81.

3. DE Vos, V. Religion and Family: Structural and Motivational Relationships. (in) Seuri Ethnological Studies. No. 11. National Museum of Ethnology. September. 1981. P. 3.

4. Al-Nouri, Qais N. Conflict and Persistence in The Iraqi-Chaldean Acculturation. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis. University of Washington. U. S. A. 1964. chapter 3.

٥ . د. قيس النوري. الصناعات المؤممة. عرض وتحليل. مجلة عالم الفكر. المجلد (٥) العدد (٣) ١٩٧٤ . الكويت. عدد (٣) مجلد (٥) ١٩٧٤

6. Hagen, Everett E. On The Theory of Social change. Tavistock publications, London. 1964. PP. 329-330.

7. Weinshall, Theodor D. (Editor). Culture and Management. Penguin Modern Management Readings, Penguin Books. P. P. 34, 381.

8. Brooks, Thomas R. Toil and Trouble. The Dial Press New york. 1964. P. XIV.

9. Reynolds, Lloyd G. Labour Economics and Labour Relations. Prentice Hall, Inc. New york. 1954. P. P. 16, 168, 172.

الفصل السابع
الإدارة والبيروقراطية

تحديد مفهوم البيروقراطية:

تمثل كلمة بيروقراطية Bureaucracy[×] اصطلاحاً حديثاً نسبياً. وكانت في الأصل تشير إلى القماش الذي يغطي مناضد الرسميين في دوائر الحكومة الفرنسية في القرن الثامن عشر[1]. ثم أصبحت الكلمة أشد التصاقاً بحكم الدولة خصوصاً في فترة الكفاح ضد الاستبداد التي مهدت السبيل للثورة الفرنسية. وانتشر استعمال هذا المصطلح في أوروبا خلال القرن التاسع عشر وصار يمثل نعتاً تنعت به الاجراءات المعقدة والمنهكة التي مارستها دوائر الحكومات في ذلك الوقت. وقد تحول هذا المصطلح مع مرور الزمن إلى كلمة ذات مضامين سلبية يستثمرها ناقدو القواعد الروتينية الجامدة التي تطبق دون مراعاة لخصوصيات حالات مراجعي مؤسسات الحكومة. كما يستعمل المصطلح أيضاً في سياق انتقاد الرسميين الذين يغلب عليهم البطء في إنجاز المعاملات الرسمية وفي وصف تناقض الضوابط الإدارية وتكرارها وضخامة المؤسسات والكوادر العاملة فيها وانحصار السلطة في أيدي عدد قليل من الموظفين.

وتعرض القالب الاصطلاحي والذهني لمفهوم بيروقراطية إلى بعض التغيير في أعقاب الحرب العالمية الثانية نتيجة لاستحداث ما يسمى بقانون «باركنسون» الذي يوحي بالاشمئزاز من بعض الظواهر المقترنة بهذا المفهوم كضخامة الأبنية الإدارية وضياع الوقت والموارد والجمود الناتج من اتساع أو تضخم الملاكات الرسمية المستمر بصورة تسير عكسياً مع إنتاجية العمل في الدوائر.

على أن هذا المعنى السيء للبيروقراطية يتميز عن معناها التقني. ورغم الصعوبات التي تعترض محاولة التفريق فإن الباحثين الاجتماعيين يستعملون هذا المصطلح في الإشارة إلى بعض المشكلات الخاصة بالإدارة بنفس الطريقة التي يوظف

بها مصطلح أيدولوجيا وطبقة وغيرهما من المصطلحات المعبرة عن بعض جوانب الحياة الاجتماعية المعاصرة. إن مصطلح بيروقراطية يتطلب قدراً غير قليل من التعمق العلمي في مدلولاته وخلفياته وآراء المفكرين عنه والملابسات التي واكبت تطوره كمفهوم وأداة تعبيرية منذ ظهوره وحتى الآن.

ولعل تحديد (ماكس فيبر) Weber لهذا المصطلح في سياق سلطة القانون يعتبر أفضل ما تمخضت عنه جهود المفكرين والعلماء في هذا الخصوص. فالبيروقراطية كما يراها فيبر تؤسس العلاقة بين الرسميين ودوائرهم الحكومية وهي تنطوي على الحقوق والواجبات المكتوبة والمنظمة لهذه العلاقة.

ومن خلال الإطار النظري الذي طرحه فيبر فإن الإدارة الحكومية هي جزء من النظام القانوني الذي يستمد ديمومته من الاعتقاد العام بشرعيته[٢]. وينعكس هذا النظام على الضوابط المدونة والقواعد الإدارية والشواهد القضائية والقانونية التي تنظم سلوك الموظفين. إن النظام الرسمي للبيروقراطية يعتبر إنجازاً شكلياً. أي أن الضوابط الإدارية المكتوبة كثيراً ما تفتقر إلى الانسجام مع الظروف الواقعية المصممة لها. أما الإصلاحات التشريعية والإدارية فهي على الرغم من أهدافها العلاجية إلا أنها تصطدم بمشكلة اختلافات التفسير والاجتهاد. ومع ذلك فالنظام التشريعي يبقى متماسكاً ما دام يعالج بنجاح هذه الصعوبات عن طريق تنقيح الضوابط الموجودة في علاقاتها بالبيروقراطية الإدارية.

إن الأصناف المثالية المقترحة من قبل الأستاذ فيبر عن البيروقراطية تبالغ في تبسيط الأدلة العملية المرتبطة بهذا الموضوع.

مما تقدم يظهر أن مصطلح بيروقراطية يحتوي على بعض المضامين الجدلية التي تعرض استعماله من قبل الباحثين للتشويش والغموض. ومن أسباب هذا التشويش هو الاختلاط القائم بين مفهومي الإدارة والبيروقراطية. فالإدارة حسب أحدث التعريفات هي النظام الذي يتبع في أداء وتنفيذ مهام أو أعمال الصناعة والحكومة بواسطة المكاتب أو الدوائر المعنية بذلك[٣]. ويلاحظ أن هذا التعريف هو نفسه كثيراً ما تعرف به البيروقراطية على الرغم مما بين المصطلحات من اختلافات في المعنى والواقع.

ومن المضامين التي تواكب استعمالات مصطلح بيروقراطية الجديدة هو أن عدد المكاتب الرسمية والدوائر في تزايد مستمر وأن وظائفها قد أصبحت أكثر تخصصاً وروتينية وأن اعتمادها على الأجهزة والوسائل التقنية في تنفيذ هذه الوظائف قد اتسع ومعروف عن الإدارة الصناعية شدة اعتمادها على المعرفة التكنولوجية والتركيز على توظيف أهل الاختصاص العلمي والمهني. ومن الواضح أن عمل هؤلاء الاختصاصيين يتطلب تجزئته إلى وظائف إدارية فرعية تتوزع على مختلف مجالات التخطيط وتنظيم الإنتاج واختيار الملاكات الإدارية والإشراف.

سمات البيروقراطية:

أهم سمات هذا المفهوم حسب رأي الأستاذ فيبر هي الآتي:

١. وجود مجالات محددة للسلطة تخضع لقوانين أو ضوابط ثابتة.

وفي هذا الخصوص توزع الأنشطة الاعتيادية التي يرتكز عليها الكيان البيروقراطي بأسلوب محدد باعتبارها وظائف رسمية. وتوزع أيضاً صلاحيات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في الفرض والتنفيذ. وتوضع إلى جانب كل ذلك معايير وقواعد يوظف الأشخاص بموجبها وأخرى للترقيات والعقوبات.

٢. قيام مبدأ تدرج المراتب الرسمية في المكتب الواحد أو تباين درجات السلطة مما يسمح بانسيابية نظام الرؤساء والمرؤوسين حيث يشرف أصحاب المراكز الأعلى على من هم أدنى منهم.

٣. اعتماد إدارة المكاتب أو الدوائر الحديثة على الوثائق المدونة أو الأضابير وهي تحفظ عادة بأشكالها الأصلية أو المستنسخة. وتتوفر كوادر خاصة في هذه المكاتب لحفظ وتنظيم هذه الوثائق. كما تجهز بالأجهزة الضرورية لتنظيمها وتخزينها.

٤. تتطلب إدارة المكاتب الحديثة بعض المؤهلات المهنية أو العلمية كشرط مسبق لقيامها سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

٥. ظهور مبدأ التفرغ الوظيفي مع تقدم الدوائر أو المكاتب حيث يحتل النشاط

الرسمي للإداريين والموظفين فيها القسط الأكبر من وقتهم وتفكيرهم. وقد كانت الحالة مختلفة في ماضي الزمان عندما كانت الأعمال الرسمية تشغل جزءاً من أوقات الموظفين والمستخدمين ولهذا كانت تعتبر أنشطة جانبية بالقياس لأعمالهم الأخرى.

٦. ترتكز إدارة المكاتب أو الدوائر على قواعد عامة مستقرة وشاملة يمكن تعلمها. ويصبح العلم بها نوعاً من المعرفة التقنية التي تقترن عادة بالموظفين وهي التي تمنحهم صلاحية الإدارة والإشراف.

وهكذا فإن تحول الإدارة الرسمية إلى تشكيلات من الضوابط والقواعد يرتبط عضويا بطبيعة الإدارة الحديثة. فالإدارة العامة في زمننا الحاضر تنبثق من افتراض يقوم على كون سلطة الإداريين لا تخول المكتب أو الدائرة إصدار الأوامر في كل حالة على انفراد بل أن السلطة وما تحويه من أوامر تطبق بصورة عامة ومجردة عن الأشخاص والعلاقات التي تربطهم بالدوائر. وهذا بالطبع يختلف عن الإدارات التي اتبعت في الأزمنة القديمة والتي اعتمدت على الروابط القرابية والمحلية.

الممهدات القديمة للبيروقراطية:

هذا المفهوم نشأ تاريخياً نتيجة لبعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية. ويعتقد أن تطور الاقتصاد النقدي Money Economy الذي صار يضمن دفع رواتب الموظفين مالياً كان في طليعة عوامل نشوئه وازدهاره. وقد أصبح دفع رواتب ومكافآت الموظفين العاملين في الدوائر بالنقود أو العملة حالة شاملة لمجتمعات هذا العصر التي تديرها حكومات رسمية. ولهذه الحقيقة مغزى هام يتصل بنشوء وانتشار البيروقراطية.

ولو راجعنا التاريخ البشري القديم والوسيط لشخصنا بعض حالات البيروقراطية كالتي ظهرت في مصر القديمة، وقد اتسمت بالطابع القرابي. وظهرت بيروقراطيات أيضاً في الحضارة الرومانية والبيزنطية وكانت تعتمد أيضاً على ركائز اقطاعية وقرابية. وتلاحظ هذه النماذج من البيروقراطية في امبراطورايات الصين القديمة حتى بداية هذا القرن. وقد اعتمدت كل هذه البيروقراطيات على مبدأ مكافأة الموظفين عيناً وليس

بالنقود. ومع ذلك فقد أظهرت كثيراً من سمات وآثار البيروقراطيات الحديثة.

وفي ضوء المعلومات المتراكمة في البحوث الاجتماعية المعنية بهذا الموضوع يمكن القول أن التركيب البيروقراطي ما كان يتعرض للتحولات الكثيرة لولا اعتماده على الاقتصاد النقدي. وكانت بدايات تطور هذا التركيب بسيطة وتدريجية. فقد خصص الملوك والأمراء قديماً بعض المدخولات العينية الثابتة من خزائنهم في مكافأة المستخدمين الرسميين وكانت هذه الخطوة هي الأولى في مسيرة تقدم البيروقراطية. وقد ساعدت هذه المدخولات العينية على حماية هؤلاء الموظفين والمستخدمين من التقلبات الحاصلة في القوة الشرائية للنقود. كذلك استفاد هولاء المستخدمون من ثبوت مدخولاتهم هذه لأنهم لم يتعرضوا إلى تقلبات الضرائب التي تفرض على الرعايا العاديين مما جعل مستواهم الاقتصادي والمعاشي مستقراً نسبياً. وبسبب تلاعب بعض الرسميين بالأموال المجبية من الناس لصالحهم فإن الملوك والأمراء خصصوا لهم قطعاً من الأراضي الزراعية ليستفيدوا منها وليقل طمعهم في ضرائب الملوك. ثم تطورت هذه الحالة إلى تخصيص الملوك نسبة من الضرائب المجبية لإجرائهم ومستخدميهم. وهكذا أصبح جمع الضرائب والعامة من الفلاحين من قبل الرسميين الزراعيين لحساب خزانة الملوك والأمراء أقدم ركيزة للإدارة البيروقراطية القديمة. وقد أسهم ذلك في مساعدة الملوك والأمراء على تنظيم شؤونهم المالية بشكل ميزانيات نظامية. ويمثل هذا النمط تطوراً اقتصادياً واجتماعياً هاماً لأنه أسهم في تدعيم نظام المدخولات الاقتصادية الثابتة والمضبوطة نسبياً بدلاً من حياة الكفاف الاقتصادية المتقلبة التي اعتمدت في العهود الأقدم على إيرادات لم تخضع للحساب والضبط.

ومن طريف ما حصل في المجتمعات القديمة والوسيطة أن الملوك والأمراء أجّروا بعض الدوائر الرسمية مقابل ضرائب محددة تعاقدوا مع الرسميين المستأجرين عليها. وقد اتسع أسلوب تأجير الدوائر هذا خصوصاً في أوروبا حتى أواخر القرن الثامن عشر، وفي غيرها من القارات إلى أزمنة أقرب كالامبراطورية العثمانية مثلاً. ويبدو أن الدول الكنسية كانت أميل إلى هذا النمط من التنظيم الإداري.

ورغم أن النظام الاقتصادي النقدي لا يمثل الشرط الوحيد لنشوء البيروقراطية إلا أن التركيب البيروقراطي الثابت يرتبط بشكل وثيق بتوفر الموارد المالية المستمرة

لإدامته. فالعملة النقدية إذن هي عنصر حيوي في ازدهار وتطور البيروقراطية حيث أن اتساع الدول اعتمد أساساً على نمو ميزانياتها النقدية في الماضي البعيد والقريب و قد اتسعت وتعقدت إداراتها البيروقراطية مع هذا النمو الاقتصادي والمالي.

شكل البيروقراطية الحديثة:

إن النماذج المقاربة لمواصفات البيروقراطية كما وردت في تحديد العالم فيبر قد ظهرت بين زمن وآخر وفي مختلف أنحاء العالم. غير أن أكثر السمات التي اقترحها فيبر تبرز بشكل واضح في ظروف الدول الحديثة خصوصاً التي حققت تقدماً كبيراً في مجالات الصناعة والتجارة في أوروبا وأمريكا. ولا يخفى أن هذه الدول تمثل قدراً ضخماً من التجارب الإداريةوالتكنولوجية التي تراكمت بشكل نشيط منذ حركة النهضة الأوروبية. وقد تسربت آثار هذه النهضة خارج حدود أوروبا(٤)، الأمر الذي جعل النمط البيروقراطي الحديث يصبح أساساً لتنظيم الواقع الإداري لكثير من حكومات عالمنا المعاصر.

إن الدولة الحديثة المتطورة تتميز بوجود حكومة لها سلطة تمارسها في بقعة جغرافية محددة. وهي تستمد ديمومتها واستقرارها من القوانين المدونة ومركزية السيطرة على وسائل الإدارة. ولا شك أن الموارد المالية وقيام الإدارات المعنية بتنظيمها تصبح جزءاً لا يتجزأ عن الحكومة المركزية. هذا بالإضافة إلى أن الجيش وقوات الأمن الداخلي يكونان تحت إدارة الدولة وحدها. وإلى جانب ما ذكر فالدولة تحدد كيفية استثمار وصرف الموارد المالية واستعمال أساليب الضبط والتنفيذ الخاصة بتوزيع السلطة والصلاحيات على أقاليم القطر الخاضع لها. وهكذا فالبيروقراطية كما يراها الباحثون وفي مقدمتهم ماكس فيبر هي من أبرز أشكال الإدارات الحكومية.

البيروقراطية والمجتمعات النامية:

من الواضح أن تجربة الغرب مع البيروقراطية لا تنطبق على أقطار العالم الثالث التي لا تزال في مرحلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وتلوح في هذه التجربة خاصتان رئيستان هما:

١. طول المدة التي مرت على هذه التجربة في أوروبا والتي تقدر بعدة قرون بعكس

زمنهـا القـصـيـر في الأقطار الناميـة والذي بدأ مع اسـتـقـلالهـا السـيـاسـي عن الاستعمار.

٢. الدور الرئيس للمؤسسات القانونية في دفع عملية تحرير خدمات الحكومة من الروابط القرابية والشخصية والمصالح الخاصة المتصلة بها.

ومع أهمية هاتين السمتين كما ثبت من مسيرة التطور الإداري الغربي إلا أنهما نادراً ما تظهران في الواقع البيروقراطي لمجتمعات العالم الثالث.

ورغم اختلاف هذه المجتمعات في كثير من جوانب حياتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية إلا أنها تشترك في بعض الملامح الأساسية المتصلة بمسيرتها الإدارية الحاضرة وهي الآتي:

١. إن هذه المجتمعات تتسم بحداثة التصنيع والتنمية الصناعية والاقتصادية.

٢. أنها ما تزال تظهر قدراً من تأكيد الروابط التقليدية القروية والقرابية كأساس لتنظيم مختلف جوانب حياتها كما كان يحصل في أوروبا قبل نشوء نظم الدولة والحكومات الحديثة المتقدمة.[٥]

٣. اعتمادها على الحكومة في مجالات التوظف والتشغيل مما يؤدي إلى اتساع أحجام الكوادر الإدارية التي غالباً ما تتعدى الحاجات الفعلية وتسبب أوضاعاً من التضخم العددي الذي يرهق كاهل الدولة. ويزداد الإقبال على وظائف الحكومة مع اشتداد الأزمات الاقتصادية وشحة فرص العمل في القطاع التجاري والمهني الحر. هذا بالإضافة إلى ضعف الأسس التنموية المطلوبة للحد من تضخم الكوادر الرسمية في هذه المجتمعات. والنتيجة الحاصلة في سياق هذه الاتجاهات هي زيادة أعداد الموظفين بزيادة أحجام خطط التنمية الاقتصادية للدولة وبالعكس. إن من آثار هذا المظهر الإداري أنه يفسح المجال أمام نوعيات غير مؤهلة من الموظفين فيؤدي إلى إضعاف مستوى الأداء الوظيفي في كثير من موسسات الحكومة. إذ من البديهي أن الكم يؤثر سلبياً في النوع إذا تجاوزت حدوده إمكانيات الكفاءة الوطنية المحدودة ذات المؤهلات الجيدة.

وفي ضوء ما تقدم يصح القول أن الإدارة العامة في كثير من الأقطار النامية تمثل

ميداناً واسعاً وجديداً نسبياً يخضع إلى كثير من الاجتهادات والتصورات غير المجربة. هذا إلى جانب ضخامة الدور الذي تلعبه المستجدات والاحتياجات الطارئة والملحة في كثير من الخطط الإدارية التي يجري تنفيذها في ظروف الفاقة والتخلف التكنولوجي والثقافي الذي تعانيه هذه المجتمعات عادة. والملاحظ أن هذه المجتمعات تشدد كثيراً على المثل العليا في خططها الإدارية بدافع من رغبتها الشديدة باختصار الزمن والتعويض عن قرون التخلف التي سبقت استقلالها. ولا شك أن قلة الكوادر الإدارية المؤهلة والمقتدرة علمياً تجعل استيعاب هذه المثل وترجمتها إلى ممارسات تحدياً صعباً تواجهه هذه المجتمعات.

إن ظروف المجتمعات النامية بما تحويه من خصوصيات وتعقيدات غير مسبوقة في تاريخ التطور الإداري الأوروبي تستوجب بحوثاً متخصصة ومركزة تناسب واقعها بدون محاكاة تجارب الغرب. فكثير من النماذج البيروقراطية الغربية لا تصلح أساساً لخطط التطوير الإداري في هذه المجتمعات.

بعض مشكلات البيروقراطية الحديثة:

لاحظنا أن مفهوم البيروقراطية يخدم غرض الباحثين كمؤشر تاريخي عريض وكمفهوم مفيد يسهل وصف واحد من أنماط التغير الاجتماعي البارزة. ولا يخفى أن التغييرات التي حصلت في مجتمعات عالمنا المعاصر منذ ظهور التحديدات الأكاديمية للأستاذ فيبر وغيره من الباحثين تقتضي تحويل بعض عناصر هذا المفهوم من مجالاتها السياسية التي حظيت بالقسط الأكبر من الاهتمام إلى المجالات الإدارية والاجتماعية التي أهملت آنذاك. ففي كثير من المجتمعات حيث كانت الوظائف الإدارية محصورة في فئات الصفوة الاجتماعية المسيطرة أدى الإصلاح الإداري إلى تحسين فرص التوظف أمام كافة الفئات الاجتاعية. وحدث تحسن ملحوظ أيضاً في ممارسة الاعتباطية المزاجية في إدارة المؤسسات الإدارية وتقلص الانتفاع الشخصي من المناصب الرسمية. وهناك اتجاهات علاجية رئيسة أخرى تنصب على عدد من المبادىء منها مثلاً الفصل بين المؤسسات وبين شخصيات المسؤولين عن إدارتها. وازداد التشديد على ضرورة اعتماد الكفاءة أساساً في التوظيف والالتزام بضوابط العقود القانونية الوظيفية في الترقيات،

واعتماد مبدأ المرتبات والأجور النقدية المحددة والثابتة. ومن الجلي أن هذه المبادىء والضوابط الإدارية يمكن أن نفهمها كما فهمتها الدول المتقدمة على أنها تهدف في ما تهدف إلى منع تدخل الاعتبارات والروابط القرابية والمصالح الخاصة وغيرها من الظواهر السلبية في الإدارة الرسمية. إن استبعاد الشعور الشخصي من ميدان الإدارة كان وما يزال من المبادىء المركزية التي أثارت اهتمام خبراء الإدارة، لأن هذا العنصر يعتبر من الشروط التي ينبغي تحديدها مسبقاً لتطوير الواقع الإداري.

إن هذه الجوانب والأمور الإدارية المرتبطة بها في مجتمعات العالم الصناعي المتطور -خصوصاً أوروبا وأمريكا- تعالج عادة بصورة روتينية من قبل الأقسام والدوائر المتخصصة في فروع توظيف الملاكات الإدارية. وهي كلها تجسد طبيعة البيروقراية القائمة والوسائل الهادفة لتطويرها.

التركيب الاجتماعي لكوادر الخدمة المدنية:

من الثابت أن توظيف الأفراد على أساس الاختبارات العلمية للكفاءة يحقق غرضه الجوهري الهادف إلى تحييد الوظائف الرسمية وفصلها عن التأثيرات غير الموضوعية التي تنشأ من الاعتبارات القرابية والمحلية والطبقية والعنصرية وغيرها من الأمور غير المشروعة في سياق مفاهيم هذا العصر. ومع ذلك فإن اختيار الموظفين للمناصب الإدارية على هذا الأساس المذكور لا يكفي لتحييد آثار الواقع الاجتماعي خصوصاً في ظروف المجتمعات التي تعاني من تباين الفرص أمام فئاتها أو شرائحها الاجتماعية المختلفة قبل هذا التحييد. ففي المجتمعات الرأسمالية والصناعية يكون الموظفون الذين يشغلون الوظائف المدنية الرفيعة نسبياً منحدرين من أسر يكون آباؤها من خلفيات إدارية ومهنية رفيعة على الأكثر. وغالباً ما يشكل هؤلاء نسبة كبيرة بين الموظفين المدنيين على الرغم من صغر حصتهم العددية في مجموع السكان في المجتمع. وبالعكس فإن أبناء الأسر التي تمارس أعمالاً يدوية يكون تمثيلهم العددي في الوظائف الإدارية الجديدة قليلاً. ونظراً إلى أن التوظيف الإداري في أكثر المجتمعات يميل إلى تفضيل ذوي المؤهلات العلمية فإن ذلك يفسح مجالات أفضل أمام أبناء الجماعات الاجتماعية الحاصلة على مستويات تعليمية أعلى. ويبدو أن تباين درجات التنمية

الاقتصادية الاقليمية في المجتمعات -كما هو حاصل بين شمالي إيطاليا وجنوبها مثلاً- هذا التباين قد يفرض آثاره على أنماط التوزيع الحاصل للوظائف الإدارية. فالملاحظ أن الذين يشغلون الوظائف الإدارية المرموقة في إيطاليا تكون أكثريتهم من الأسر القاطنة في شمالي البلاد بعكس نسبتهم الصغيرة من أبناء جنوبي إيطاليا.

وقد بذلت محاولات مختلفة في كثير من الأقطار لمعالجة عدم تكافؤ التوزيع السكاني الوظيفي. ففي القطر العراقي مثلاً ساعدت مجانية التعليم على إتاحة فرص دخول الجامعات والمعاهد أمام جميع شرائح المجتمع في كل أقاليم القطر. وأدى التوسع الكبير في التعليم العالي بفتح الجامعات والمعاهد في محافظات القطر إلى مضاعفة هذه الفرص لمختلف الفئات الاجتماعية. هذا بالإضافة إلى المحاولات التي بذلت لمعالجة التباين الاقتصادي والتكنولوجي بين الريف والمدينة. وقد أدت كل هذه المحاولات إلى تحقيق قدر من التوازن الملموس في توزيع الوظائف المدنية في مختلف المجالات الإدارية لأجزاء وتركيبات المجتمع العراقي المتعددة.

وتبذل جهود مشابهة في كثير من أقطار العالم الثالث. ففي الهند مثلاً ينص الدستور على سياسة التوظيف الحكومي وسياسة التعليم بشكل واضح غير متحيز. ومن بين التفصيلات الواردة في هذا الخصوص هو تحديد حصص محددة لكل من الوظائف الرسمية وللمقاعد الدراسة في الاختصاصات العلمية في الجامعات والمعاهد العالية التي خصصت لأعضاء الفئات الاجتماعية الفقيرة.

وعلى أية حال فإن الالتزام بمبدأ الاستحقاق وتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص يمكن أن يقلل من الفروق الاجتماعية ويوسع مجالات التوظيف أمام أعداد متزايدة ومتعادلة لكافة الجماعات والفئات المكونة للمجتمع الواحد.

الإداريون وضبطهم السياسي:

اعتقد الفيلسوف الألماني (هيجل) أن أفضل طريقة لمنع البيروقراطية من اتخاذ صيغة المكانة الأرستقراطية المعزولة عن الناس تتم بواسطة إشراف شاغلي المناصب الأعلى علي شاغلي المناصب الأدنى ومن خلال مراعاة الرؤساء لحقوق المرؤوسين.

ومع ما في هذا الرأي الهيجلي من قدم ومثالية فإنه لا يخلو من تشخيص بعض

الأبعاد التي تستحق الدراسة من زاوية الضبط المطلوب للحد من آثار البيروقراطية الرسمية السلبية ومن أبرز هذه الأبعاد ما يأتي:

١. احتمال وقوع بعض الرسميين في خطأ سوء استعمال صلاحياتهم بسبب شعورهم الذاتي بقوة مركزهم. وقد يستمدون التبرير لأخطائه من خصوصية وعدم علنية الخبرات التقنية التي يحملونها.

٢. المشكلة التي تواجه المسؤولين الإداريين شاغلي مواقع القرار في ما يتصل بأدوارهم في توجيه وضبط الرسميين الخاضعين لإشرافهم والمتأثرين بقراراتهم.

٣. هناك مسألة أخرى تتعلق بتأثيرات الناس والجماعات المنظمة التي يرتبط بعضها بالحكومة على الاجراءات والقرارات الإدارية.

إن هذه المشكلات والظواهر وغيرها تبرز بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة في كثير من مجتمعات العالم المعاصر حيث تجذرت البيروقراطية في المؤسسات الرسمية بصورة عميقة.

ولا يخفى أن التنظيم الإداري البيروقراطي في ضوء ما حققه من ازدهار في الأقطار المتقدمة صناعياً يمثل أكثر الوسائل تقدماً في عالم السيطرة البشرية. غير أن قوة هذه السيطرة تختلف باختلاف طبيعة البناء الاجتماعي التي تمارسها.

ومن التعقيدات المركزية المتصلة بالمؤسسات البيروقراطية هي الزيادات الحاصلة في إعداد الكوادر العاملة فيها والتي تصل إلى الملايين في كثير من الحالات وهي زيادات جرت بصورة متزامنة مع زيادة أهمية المؤسسات الديمقراطية والمراكز العلمية والفكرية. ولا شك أن هذا التزامن بين الاتجاهين المذكورين إلى جانب النمو المطرد لموقع الطبقة العاملة في المجالات الصناعية والزراعية والخدمية يمكن أن يعمل كضابط للحد من الآثار السلبية للبيروقراطية.

غير أن من الظواهر المرافقة للبيروقراطية هي صعوبة تحديد الأخطاء التي يقع فيها الإداريون البيروقراطيون في كثير من الأحيان. ولعل هذا يرجع إلى الانطباع الذي يشيعه هؤلاء عن سمو قدراتهم بوصفهم خبراء يصعب على الآخرين أن يفهموا ما

يعملون. هذا بالإضافة إلى تكتمهم على معارفهم وخبراتهم مما يجعلها محاطة بالسرية والغموض بالنسبة لمن يتعاملون معهم.

وتناولت بعض البحوث كالتي قام بها العالمان (روبرت مرتون) Merton و(لايتون) Leighton مشكلة التفريق بين القرارات المرتبطة بسياسة المؤسسات البيروقراطية وبين التنفيذ الإداري لهذه القرارات والذي يعتمد على المحترفين التقنيين.

والمأزق الرئيس في هذا الخصوص هو أن قرارات الإداريين المحترفين يفترض لها أن تعتمد على قدر من الحكمة والمهارة بالنظر إلى الخبرات والمعارف التي تدعمها. ولكن من جهة أخرى يفترض أيضاً أن جميع الأعمال الإدارية تخضع من حيث المبدأ إلي الرقابة والتقييم من قبل السلطات الأعلى. ولا شك أن هذا التناقض بين هذين الجانبين للإدارة يمكن أن يخف ويتحسن كلما كثفت الحكومات من اعتمادها ليس على الخبرة التقنية والعلمية حسب بل وعلى المهارات الإدارية الخبيرة. إن تحديث الحكومة بطبيعته يستوجب هذه المهارات. وفي نفس الوقت فإن جانب المسؤولية يقتضي أيضاً توفير الضوابط الموضوعية لكل من العمل الإداري الرسمي والأعمال الإدارية التقنية التي تدخل في تركيب الحكومة.

ويبدو أن التشريع هو المصدر الرئيس الذي تنبع منه الضوابط الخاصة بترشيد الإداريين وتوجيههم لأعمالهم والحد من احتمالات الخطأ التي يتعرضون لها. غير أن القوانين والضوابط التشريعية لا تكفي وحدها لمعالجة المشكلات الإدارة البيروقراطية. هذا بالإضافة إلى أن هذه الضوابط يوكل أمر تطبيقها إلى المؤسسات والهيئات الإدارية مما يبقي احتمال الخطأ وصعوبة السيطرة للتصحيح. ويسبب الانهماك بالضبط الإداري كثرة الوظائف الحكومية المعنية بالتفتيش والرقابة، مما يضاعف في الصعوبات والتعقيدات ويولد نمواً مستمراً أحجام الكوادر البيروقراطية.

إن الجانب المدني والحضاري لموقع الرسميين الإداريين يستحق اهتمام الباحثين الاجتماعيين نتيجة لأهميته في تحقيق الضبط الإداري. فنجاح الإداريين في كثير من الأحيان يتوقف على مدى فهمهم لحقوق المواطنة كما يتمتع بها الناس العاديون. وتظهر التجارب الإدارية في كل من العالم المتقدم والنامي أن هذا الوعي الذاتي عندما يتوفر

لدى الإداريين للعناصر الإنسانية والذوقية في العملية الإدارية يؤدي دوراً أكثر فعالية من دور الضوابط الشكلية. ومع ذلك فالباحثون مطالبون بتحقيق التوازن العلمي بين التأكيد على هذه الضوابط الروتينية والتقنية وبين الضوابط الذاتية المرتبطة بتركيب وثقافة الإداريين لكي تكون دراساتهم النظرية والتطبيقية مجدية في معالجة مشكلات البيروقراطية الإدارية.

ويبرز في معرض الحديث عن الضبط الإداري للمسؤولين مبدأ بالغ الأهمية يمكن تسميته «بالإشراف التوجيهي التعاوني». هذا المبدأ وهو مطبق في كثير من مجتمعات العالم المتقدمة، ينبع من الشعور المشترك بين الرئيس والمرؤوس وهو شعور قائم على تضامن المسؤوليات ووحدة التحديات والأهداف. يضاف إلى كل ذلك ضرورة اهتمام الإداريين بمبدأ الاستشارة وإثارة الرغبة في الاستعداد للتعاون عند الآخرين ممن يعملون معهم. ولا يفوتنا ذكر دور الاتصال الحاصل بين المؤسسات الرسمية وجماهير الشعب لغرض استقراء المواقف والآراء العامة ازاء مسيرة أعمالها لتستنير بها في تطوير أوضاعها الإدارية.[٦]

وعلى أية حال فإن مناقشة الإدارة وعلاقتها بالبيروقراطية وبأشكال توظيف الملاكات والضوابط الشكلية الخاصة بكل ذلك تضم كثيراً من الأبعاد والجوانب الاجتماعية التي تحتاج بذل كثير من الجهود العلمية المتوقعة من المختصين لفهمها وتحليلها.

ومن الواضح أن اتساع الديمقراطية في المجتمعات البشرية المعاصرة أدى إلى زيادة الاهتمام بتوسيع القواعد الجماهيرية التي تقوم عليها الخطط الإدارية الحديثة لتشمل كافة مشكلات وحاجات المجتمعات. وزادت أيضاً في زمننا الحاضر الوسائل والمبادىء الهادفة للحد من الاتجاهات الإدارية غير المنسجمة مع أهداف التقدم الاجتماعي. وهي أهداف تشترط في ما تشترط الأداء الإداري الكفؤ والواعي علمياً وتطبيقياً. إن الإدارة المتخصصة تصبح أداة عقيمة وغير مجدية إذا طغى فيها الجانب التقني على حساب الجوانب الإنسانية. وليس من شك أن التنظيم الإداري مع ما فيه من هنات ظل أقدر وأكفأ من التنظيمات القديمة التي اعتمدت على الروابط القرابية

والمصالح الشخصية.

ولهذا فإن بحوث البيروقراطية اليوم ينبغي أن تقترب من تحليل التنظيمات الإدارية على اختلاف أشكالها وتحديد الاتجاهات المركزية في كل منها بدون إهمال صلات هذه الاتجاهات بالتركيب العام للسلطة الرسمية. ويفضل أن يتم ذلك من خلال السعي لاكتشاف النقاط المشتركة التي تلتقي عندها أهداف هذه التنظيمات. ونود أن نشير أيضاً إلى حاجة الباحثين لدراسة التدرج الهرمي القائم بين العلاقات الإدارية وتأثير هذا التدرج في تسهيل عملية اتخاذ القرارات والتعجيل بعملية التنمية بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية.

ولا بد أيضاً من تأكيد الاعتقاد بالمفاهيم الديمقراطية في تحليل وتفسير السلوك التنظيمي للملاكات الإدارية على أساس التفاعل الإيجابي بينها وبين مختلف الفئات الاجتماعية.

ومن الملاحظات المركزية الأخرى التي تطرح نفسها ما دمنا نتحدث عن الضبط الإداري هي ضرورة التشديد على المعايير الموضوعية في تنفيذ القواعد الإدارية باعتبار ذلك أقرب إلى روح التعاون بدلاً من الانجراف مع المواقف المبنية على الاعتبارات القرابية والنفعية المتحيزة.

البيروقراطية والإدارة الصناعية:

لقد نمت الاتجاهات البيروقراطية في مجالات الصناعة في المجتمعات المتقدمة إلى درجة أثارت وتثير اهتمام المختصين في العلوم الاجتماعية المختلفة، خصوصاً المهتمة منها بقضايا الإنسان والثقافة والمجتمع. هذا بالإضافة إلى الاعتماد المتزايد على المعرفة التقنية لهؤلاء المختصين في الإدارات الصناعية. والمعروف أن الخبراء المؤهلين علمياً العاملين في هذه الإدارات يؤدون طائفة واسعة من الأدوار تتوزع على ميادين التخطيط والإنتاج واختيار الموظفين والإشراف على العمليات في التنظيمات الإدارية الصناعية.

ولا يخفى أن الاتجاهات الخاصة باتساع توظيف الخبراء الاجتماعيين في التنظيمات الصناعية ينطوي على عديد من المضامين النظرية والتطبيقية النافعة لتطوير

البحث الاجتماعي. فهذه الاجتماعات من جهة تعتمد على تطوير التسهيلات والإمكانيات التدريبية والتأهيلية في مختلف المجالات العلمية والتطبيقية. وهي من جهة أخرى تهيء لظهور مركزية السلطة في الإدارة الصناعية. غير أن هذه المركزية لا تكون فعالة إلا إذا اقترنت بمشاركة عدة مكاتب أو أقسام متخصصة في حصص محددة من السلطة بصورة متزامنة. ويجدر القول أن هذا الاتجاه يساعد على تبديل الأساليب البيروقراطية التقليدية فيجعلها أكثر خضوعاً للتخطيط العلمي النابع من نظريات ونتائج العلوم الهندسية والتطبيقية والإنسانية. هذا بالإضافة إلى أن تبني المنظمات الإدارية الصناعية للأساليب العقلانية المدروسة علمياً وميدانياً يحقق قدراً غيري قليل من الكفاءة العملية. ويتضح هذا بشكل خاص في المنظمات الصناعية الصغيرة والقليلة التعقيد نسبياً بعكس المنظمات الواسعة والشديدة التعقيد حيث تنمو البيروقراطية إلى حدود بعيدة وتتخذ صيغاً جامدة تغلب عليها الشكليات الروتينية.

اهم جوانب البيروقراطية الصناعية:

يستطيع المهتمون بدراسة البيروقراطية الصناعية من تناول هذا الموضوع بأساليب مختلفة ومن زوايا متعددة. وتعدد هذه المنطلقات والأساليب يرجع إلى التغييرات الرئيسية الكثيرة الحاصلة باستمرار في وظائف الإداريين الصناعيين حيث أن أعداداً متزايدة منهم تحمل شهادات تخصص علمي في مجالات الإدارة المتنوعة. وهذه الظاهرة تختلف تماماً عن حالة الإدارة في الماضي عندما كان الإداريون يعتمدون على الخبرة أكثر من اعتمادهم على التحصيل العلمي الجامعي، خصوصاً وأن بعضهم كانوا يمتلكون الموسسات ولا يطالبون بمؤهلات علمية من قبل أية جهات رسمية.

ففي القرنين الثامن عشر والتاسع عشر لم تكن المنشآت الصناعية تتعدى في أحجامها ٥٠٠ عامل في أبعد الحالات مما سهل إدارتها على المسؤولين عن الإشراف عليها. وكان يكفي إداري واحد لهذه المنشآت. وغني عن البيان أن تلك الحالة لم تعد ممكنة اليوم في المنظمات الصناعية الحديثة في المجتمعات المتقدمة صناعياً وهي تضم ألوف العمال والمهندسين والفنيين والإداريين. هذه التنظيمات أيضاً تتسم بتعقيدات عديدة جاءت نتيجة للمتغيرات الكثيرة التي خلقتها القفزات التكنولوجية والعلمية

الجديدة في مرافق الإنتاج والعمل والإدارة والتخطيط. وفي ضوء هذه المتغيرات لم يعد ممكناً لشخص واحد أن يتخصص في كل هذه الميادين. ومن هنا صار ضرورياً الاستعانة بالمساعدين ذوي الاختصاصات المختلفة للمشاركة في الإشراف على العملية الصناعية. لكن الذي حصل في الواقع الصناعي الجديد بالإضافة لما ذكرناه أن المدير الصناعي قد فقد جزءاً كبيراً من اتصالاته الشخصية بالعمال والموظفين في المصنع أو المنشأة. ورغم أن العمل قد يستمر على مستوى مساو لما كان عليه قبل تناقص الصفة الشخصية في علاقات الإدارة بالعمال إلا أن الكفاءة الإدارية في الوقت الحاضر صارت لا تتحقق إلا عن طريق زيادة كوادر الإشراف والأساليب الحسابية المعقدة ونظم الأجور المضبوطة وقوانين الخدمات المتطورة وضوابط التدقيق والموازنة وبرامج الوقت وغير ذلك من الأمور الروتينية. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن البيروقراطية الصناعية ليست مرادفة في معناها لزيادة حجم المشاريع بل تعني مبدئياً (على الأقل) زيادة تعقيد ما فيها من عمليات.

وفي ضوء ما تقدم لا يجوز اعتبار البيروقراطية الصناعية حصيلة أوتوماتيكية للتقدم الصناعي والتكنولوجي الحديث. ولا يفوتنا أن نذكر أن بعض المؤسسات الصناعية في الماضي القريب لم تكن تفتقر إلى أسس التنظيم الإداري الجيد خصوصاً حفظ السجلات الخاصة بالأجور، وحساب التكاليف الانتاجية، وتخطيط الطرق الجديدة للإنتاج. ولا يستبعد أن هذا النظام المنسق في تلك المنشآت قد انحدر من أزمنة أسبق وتطور تدريجياً حتى بلغ درجاته الرفيعة من الدقة والضبط في زمننا الحاضر. والحقيقة الأخرى المعبرة عن تطور الميادين البيروقراطية هي صعود الإداريين إلى مراتبهم المتقدمة ليس عن طريق الوراثة العائلية أو امتلاك المنشآت بل من خلال تدرجهم الصاعد عبر سلم البيروقراطية الصناعية وعبر سنين عملهم الطويلة.

وتعكس الاحصائصات المهنية في أمريكا وأوروبا تناقص أعداد أصحاب المشاريع المستقلة وتزايد عدد البيروقراطين الصناعيين خصوصاً في الصناعات الثقيلة. ففي الفترة ١٩١٠-١٩٤٠ نقص عدد المشاريع الصناعية المستقلة في الولايات المتحدة الأمريكية(٧) من ٤٢٥ ألف مشروع في عام ١٩١٠ إلى ٣٩٠ ألف مشروع في عام ١٩٣٠ وإلى ٢٥٧ ألفاً في عام ١٩٤٠ في ميدان إنتاج السلع والمواد الانشائية والتعدين

ولكن وفي هذه الصناعات زاد عدد الموظفين الإداريين من ٣٥٧ ألفاً في عام ١٩١٠ إلى ٧٦٩ ألفاً في عام ١٩٣٠ وإلى ٨٠٢ ألفاً في عام ١٩٤٠ . وهكذا يتضح مدى الاتساع الذي حققته البيروقراطية الصناعية في الولايات المتحدة بوصفها أرقى أقطار العالم إدارياً وتكنولوجياً.

ويتبين من البحوث الإدارية الجارية في أمريكا أن جزءاً غير قليل من صلاحيات المشرفين الصناعيين الإدارية السابقة قد انتقلت إلى أقسام مختلفة متخصصة في التنظيمات الصناعية. وقد سبب ذلك ظهور أشكال مختلفة من التوتر بين تلك الأقسام وبين كبار المشرفين الإداريين الذين يحاولون التمسك بنفوذهم التقليدي.

إن التغييرات الحاصلة في الوظائف الإدارية قد نتجت من زيادة تقسيم العمل في المؤسسات الصناعية. وهي تلاحظ في الفعاليات والأعمال المتبدلة للإداريين والمشرفين. وهي تبرز أيضاً في الزيادات العددية الكبيرة في الكوادر الإدارية في مختلف المجالات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الأقطار الغربية الصناعية.

وهناك عوامل متعددة مسؤولة عن الزيادة المستمرة في الكوادر الإدارية الصناعية. من أهمها الاعتبارات الاقتصادية التي تستدعي مضاعفة أعداد الإداريين مع كل توسع يحصل في أعداد العمال. وفي ضوء التقدم التكنولوجي وظهور الأجهزة الالكترونية المختلفة فإن الكوادر الإدارية والحسابية تقدم من الخدمات النافعة أضعاف ما كانت تقدمه لتنمية العمليات الإنتاجية. هذا بالإضافة إلى زيادة التنوع في أعمالها لاتساع مجالات التخصص. ومع ذلك فتزايد الكوادر الإدارية هو واحد من مؤشرات تطور البيروقراطية الصناعية.

ورغم ما حققته المؤسسات الصناعية من منافع نتيجة لزيادة التخصص وتقسيم الأعمال الإدارية إلا أن هذه التفرعات المتنامية خلقت تعقيدات جديدة للإدارة الصناعية. من هذه التعقيدات تركيز كل جماعة إدارية على ديمومة وظيفتها واختصاصاتها بدرجة قد تتجاوز اهتمامها بمصالح التنظيم الصناعي الأوسع وبمعزل عن منظورات الاختصاصات الإدارية الأخرى. ويؤدي هذا إلى ظهور بعض حالات

التشتت والتناقض بين هذه التقسيمات.

وتوجد تحولات أيديولوجية هامة في البيروقراطية الصناعية. فليس من المقبول اليوم اعتبار نجاح الإداريين البيروقراطيين هدفاً تسعى إليه المنظمات الصناعية. كما أن الإدارةالصناعية الحديثة تركز بالدرجة الأولى على النتائج الإيجابية لعمليات الإنتاج وانسجامها مع الأهداف الاجتماعية التي يتطلع إليها المجتمع من ورائها. وفي هذا تحول ملموس بعد أن كانت الإدارات الأسبق تشدد قبل كل شيء على تكريس السلطة في المشروعات لبعض الشخصيات البيروقراطية المتنفذة. وتناقص أيضاً في العالم الصناعي التأييد السابق للمنافسة غير المشروعة بين المشاريع الصناعية وللمبدأ الذي يعتبر النجاح الإداري دليلاً قاطعاً على الذكاء بدلاً من كونه مؤشراً لتراكم المعارف والخبرات والاستعدادات الاجتماعية والنفسية للإداريين.

ومن المهم أن الواقع الأيديولوجي للإدارة الصناعية قد تغير. فالإداريون لم يظلوا يتمتعون بتلك المكانة الرفيعة وبالسيطرة التي لا تنازع من قبل العاملين أصحاب المواقع الأوطأ. إن الاتجاهات الأيديولوجية والعلمية اليوم تعمل على تعزيز ثقة الإداريين في قدراتهم في الوقت الذي تنمي ثقة شاغلي المواقع الأخرى بدرجات مماثلة. كل هذا ينبع من الإدراك المتزايد لحقيقة أن نجاح المؤسسات الصناعية يقتضي تكامل الجهود الفاعلة بدون تحيز أو تفريق.

وفي ضوء ما تقدم يصح القول أن البيروقراطية الصناعية المعاصرة تحث الخطى باتجاه تزايد الفرص لصعود الأفراد العاملين في المؤسسات الإدارية من القاعدة إلى القمة.

التركيب البيروقراطي والشخصية:

من المبادىء الجوهرية في الأنثروبولوجيا والسوسيولوجيا أن البناء الاجتماعي يحوي من النماذج السلوكية ما يكفي لتنظيم أنشطة الأفراد لتحقيق الأهداف المقصودة منها. وهذا ينطبق على الأبنية الاجتماعية للمنظمات الإدارية كما ينطبق على غيرها من الوحدات الاجتماعية الأخرى. ومعروف عن هذه المنظمات وجود سلسلة من المكاتب ذات المراتب المتفاوتة في امتيازاتها والتزاماتها الخاضعة للقواعد الرسمية. وبالإضافة

إلى ذلك فإن لكل واحد من هذه المكاتب مجاله الخاص الذي يقترن بأصناف محددة للمسؤوليات والقدرات التي تتميز عما تتسم به بقية المكاتب. أما السلطة التي تستمد وجودها من الموقع الرسمي في المنظمة الصناعية فهي لا تكمن في الشخص الذي يشغل ذلك الموقع بل في صلاحيات المكتب الذي يديره. وهكذا يصبح العمل الرسمي محدداً في إطار القواعد التي تنظمه وهي قواعد تتجاوز الأشخاص لأنها وضعت بصورة سابقة لاحتلالهم المنصب الإداري ولا تجري وفقاً لرغباتهم الشخصية.(٨)

وعلى هذا فإن العلاقات المرسومة بين وحدات المنظمة الإدارية وأقسامها المختلفة تتسم بقدر كبير من الشكلية والمسافة الاجتماعية بين شاغلي المناصب فيها. وتتضح هذه الشكلية في التصرفات الروتينية لهؤلاء الإداريين والموظفين وهي تصرفات يغلب عليها الطابع الاجتماعي الطقوسي بسبب تكرارها الخارج عن إرادة الأفراد ونوازعهم الفردية، وتساعد هذه الشكلية بحكم ارتباطها بتوزيع السلطة في المنظمة الإدارية على تقليص الاحتكاك السلبي عن طريق حصر الاتصال في نطاق القواعد الرسمية. ويترتب على كل ذلك تسهيل انسيابية التفاعل بين الإداريين والعاملين وتذليل الصعوبات أمام تقييم الأداء الوظيفي لكل منهم. والأهم من كل ما تقدم فإن الشكلية هذه تجعل تعامل الأفراد الوظيفي يجري بناء على طبيعة أدوارهم الرسمية وبغض النظر عما يسود بينهم من مواقف ومشاعر فردية ودية أو غير ودية. وواضح أن هذا الجانب البيروقراطي يؤمن حماية الموظفين المرؤوسين من الأفعال الاعتباطية لرؤسائهم ما دامت أفعال الطرفين تخضع إلى تقييد القواعد التي يعترفان بها. كما تدعم الأساليب والمبادىء الاجرائية القائمة في هذه المكاتب الموضوعية الوظيفية التي تقلل من وقوع الموظفين الإداريين في الأفعال الانفعالية المرتجلة في وظائفهم. كل هذه الاتجاهات والعلاقات التي تلاحظ في المنظمات الإدارية هي حصيلة البيروقراطي بوصفها تمثل التقسيم الدقيق للأعمال والفعاليات التي تقوم عليها.

ويتم إسناد الوظائف الرسمية في ظل البيروقراطية على أساس المؤهلات التقنية التي تستمد قوتها من الضوابط والاجراءات الشكلية وغير الشخصية. وتعتبر الامتحانات من أبرز هذه الاجراءات. وتكون أنشطة الخبراء والموظفين خاضعة إلى قواعد عامة ومجردة تغني عن ضرورة إصدار التعليمات الخاصة بكل حالة بمفردها.

غيرَ أن شموليةِ هذه القواعد تدعو إلى ممارسة أسلوب التصنيف الذي يسهل تبويب المشكلات الفردية التي تواجه هذه المنظمات حسب بعض المعايير المحددة الخاصة بالتعامل معها. هذا البناء الإداري كما وصفناه يؤدي إلى تصفية العلاقات الشخصية والمواقف العاطفية السلبية والاتجاهات المناقضة للقوانين التي تمنع الممارسات التي تنطوي على المحاباة.

إن تصاعد البيروقراطية واتساع حلقاتها يؤديان إلى تزايد خضوع علاقات الإنسان الاجتماعية إلى التفصيلات التقنية لعملية الإنتاج. هذه الحقيقة أضحت تلاقي تسليم معظم أهل الفكر والاختصاص العلمي بغض النظر عن اتجاهاتهم الايدولوجية. إن أعداداً متزايدة من البشر يكتشفون يوماً بعد الآخر أن ضرورة العمل لكسب المعيشة تملي عليهم الحاجة لطلب التوظف في المؤسسات والمنشآت الصناعية والإدارية. وهذا يعني نمو استعداد الناس للعمل تحت رحمة الآلات التي تسير سلوكهم طيلة ساعات العمل الوظيفي. وهكذا فإن البيروقراطيات الصناعية التي تستثمر هذه الآلات على نطاق واسع صارت عاملاً بارزاً في عزل الإنسان نفسياً وفكرياً نتيجة للأوضاع الميكانيكية الرتيبة التي فرضتها عليه. ولا يقتصر التوظف في المؤسسات الصناعية على العمال العاديين بل يتعداهم إلى العلماء والمثقفين وهم كلهم يشتركون في حقيقة القبول بالآلة كوسيلة لا بد من التعايش معها طيلة ساعات العمل.

ومن الأمور الأخرى ذات الدلالات الاجتماعية والنفسية عن البيروقراطية هو تجنبها فسح المجال لمناقشة مختلف قضاياها التقنية والإدارية مع جماهير الناس على الرغم من تعرض سياساتها لنقد الجماهير بين حين وآخر. ولعل سبب هذه السمة هو ميل البيروقراطية إلى التخفي على أساليبها التقنية باعتبارها خصوصيات محصورة في دوائرها الرسمية. وتتجلى هذه الحقيقة في المجتمعات الرأسمالية الصناعية حيث تبرز الشركات سريتها على أساس أنها تحميها من حصول الشركات المنافسة على المعلومات التي تلحق بها أضراراً تجارية. وهكذت تعمل البيروقراطية على أضعاف مقومات الشخصية والحد من روح المبادرة والابتكار لدى الإنسان.

وفي ضوء ما تقدم فإن «الفرد البيروقراطي» لا بد له من شخصية تحوي الخصائص الضرورية للتفاعل الناجح مع المعايير الموضوعة للتفاعل الوظيفي الذي لا

يراعي المواقف الفردية الذهنية والانفعالية. على أن هذه المواصفات لا تحول بصورة أكيدة دون تعرض الإداريين البيروقراطيين إلى التناقضات والصراعات الذاتية الناتجة من نقص الانسجام بين تركيب شخصياتهم وطبيعة الوظائف التي يشغلونها وإلى الاحتكاك الذي يقع بينهم وبين الناس المتعاملين معهم داخل وخارج المنظمات التي يديرونها. ونظراً إلى أن الموظفين البيروقراطيين يقلصون علاقاتهم الشخصية إلى حدودها الدنيا ويعمدون إلى تصنيفها على أساس قواعد الوظيفة فإن هذا يدفعهم إلى إهمال الخصوصيات الفردية المقترنة بتلك العلاقات. ومع ذلك فإن السلوك البيروقراطي المنطلق من القوالب الجامدة يثير ردود فعل سلبية مختلفة لدى الناس المتأثرين به وبدرجة بعيدة عن طبيعة المشكلات الشخصية. وفي ضوء ضعف استجابة الموظفين البيروقراطيين لحاجات الأفراد المتعاملين معهم في سياقاتها الشخصية فإنهم كثيراً ما ينعتون بالبلادة وضعف الحس الإنساني.

ونستطيع أن نلمس تناقضاً آخر في تركيب البيروقراطية له صلة بالميول الشخصية. فالشخص الذي يشغل الموقع الإداري البيروقراطي يتصرف بصفته ممثلاً للسلطة بكل امتيازاتها وصلاحياتها. وهذا يؤدي إلى مواقف يصبغها الميل إلى التسلط الذي قد يبالغ به بناءً على الفجوة بين المراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة الإدارية وبين المكانة الرسمية لدائرته أو مكتبه. وقد يكون هذا التصادم قليلاً نسبياً في دوائر القطاع الخاص حيث يستطيع الزبائن من استبدال الشركات أو المؤسسات التي لا تروق خدماتها لهم بشركات غيرها في تعاملهم الخدمي والتجاري. وهذا بعكس المنشآت الحكومية التي يضطر الناس إلى التعامل معها عندما تحتكر المجالات الخدمية والاقتصادية. وقد يشتد التناقض عندما يشعر المراجع ذو المراكز الاجتماعي الأعلى من مركز الموظف البيروقراطي بأن على الأخير أن يراعي رفعة مكانته، في الوقت الذي يشعر الموظف بأن القانون يقف إلى جانبه وأنه هو المسيطر.

ولا يخفى أن كل هذه التناقضات ترجع أساساً إلى حقيقة مركزية وهي أن البيروقراطية تمثل في تركيبها «جماعة ثانوية» تغلب عليها الشكلية بالنظر إلى افتقار علاقاتها لعنصر التعارف الشخصي ولخضوعها للطابع التقني والعقلاني الضعيف في مضامينه العاطفية والإنسانية في تعاملها مع جماهير الناس الذين لا يكونون جزءاً من

هذه الجماعة. ويمكن القول أن الجماعات البيروقراطية تنطلق في أدائها لوظائفها من «معايير ثانوية» Secondary norms منفصلة عن معايير المجتمع وتقاليده. وهي معايير يقوم على أساسها تقييم سلوك الموظفين ويؤدي خرقهم لها إلى نعتهم بالمحاباة والتحيز والتقصير في الواجب الرسمي. وتكون ردود الفعل إزاء مخالفة هذه المعايير في المؤسسات البيروقراطية ذات صبغة أوتوماتيكية مما يظهر الجوهر الميكانيكي للتركيب البيروقراطي. هذا التركيب يستمد قوته من تدعيم العلاقات غير الشخصية والشكلية باعتبارها شرطاً لديمومته. وبالعكس فإن نمو العنصر الشخصي في هذه العلاقات يهدد هذا التركيب ويعرضه لتفكك. ولعل سبب هذا هو أن الصلات الشخصية الحميمة تصلح للجماعات الأولية التي يختلف بناؤها كثيراً عن تركيب الجماعات البيروقراطية الثانوية. ويتجسد التناقض بين هذين التركيبين عندما يحاول الفرد الذي يراجع الدائرة البيروقراطية لانطلاق من المعايير التقليدية والقرابية في تفاعله مع موظفي تلك الدائرة بينما يضطر هؤلاء إلى اتباع المعايير الشكلية التي لا تراعي الاعتبارات الشخصية والقرابية في تصرفاتهم مع هذا المراجع.[٩]

والخلاصة أن البيروقراطية في صورها التي ازدهرت في المجتمعات الغربية الصناعية استمرت على ترويج الاتجاهات الفكرية والسلوكية المطابقة لواقعها الشكلي والتقني. وهو واقع تضاءلت فيه القيم والمعايير التقليدية التي كانت تشدد على علاقات التعارف الشخصي المبني على روابط الصداقة والجوار والقرابة. هذا التحول قد خلق أوضاعاً جديدة لها آثار عميقة وهامة على تركيب الشخصية في تلك المجتمعات وعلى طبيعة تفاعلها بالمؤسسات الاجتماعية المختلفة.

وفي ضوء تطور البيروقراطية الصناعية والإدارية هناك مشكلات علمية ينبغي أن تثير عدداً واسعاً من التساؤلات حول هذا الموضوع. من هذه التساؤلات مثلاً إلى أي مدى يتم اختيار أو انتقاء أصناف محددة من الشخصية لمختلف أشكال الوظائف البيروقراطية في المؤسسات المتعددة. وهل تميل البيروقراطيات إلى تفضيل الشخصيات المستقلة أو الشخصيات الميالة للانقياد والمحاكاة. وهل أن الترقيات المبنية على مبدأ الأقدمية تقلل من قلق المنافسة بين الموظفين وتحسن لياقتهم أو كفاءتهم الإدارية. هذا بالإضافة إلى أن تعمق الباحثين في دراسة مدى الأثر الناتج من إدخال العناصر العاطفية

في التركيبات البيروقراطية قد يسلط مزيداً من الضوء على الإمكانيات القائمة لتطوير البيروقراطية والإدارة.

ورغم كثرة التساؤلات العلمية من هذا النوع أو ذاك فإن المعلومات النظرية والتطبيقية عن البيروقراطية لا تزال محدودة إلى درجة لا تسمح بالإجابة عن معظمها. ولهذا فإن الآفاق ستظل مفتوحة أمام الإمكانيات الجديدة للبحوث الاجتماعية عن الإدارة لكي تكون تصوراتنا عن هذا الموضوع أكثر عمقاً وشمولاً.

ادوار المفكرين في البيروقراطيات الإدارية:

أخذت بعض البحوث الانثروبولوجية والسوسيولوجية عن الإدارة المعاصرة تشدد بشكل متزايد على الجماعات المهنية وأدوارها الوظيفية في المجتمع. وقد تم من خلال هذه البحوث الكشف عن بعض المشكلات الاجتماعية والظواهر السلوكية الكثيرة المرتبطة بها. ونما بصورة خاصة اهتمام الباحثين الاجتماعيين بالدراسات الميدانية

والتطبيقية عن دور أهل الفكر الاجتماعي في المجتمع. أي تحليل واقعهم في ضوء سلوكهم البشري الاعتيادي ومراكزهم الفاعلة في الحياة اليومية. والمعروف عن هؤلاء المفكرين والعلماء هو استمرار تعرضهم لحالات القلق وعدم الاستقرار نتيجة لتبدل مراكزهم الاجتماعية. وهي حقائق تتطلب فحصاً علمياً دقيقاً لمعرفة آثارها المختلفة في أنشطة هؤلاء المهنية وغيرها. وتنصب بعض جهود الباحثين على تحديد وتقييم العلاقة بين مكانة هؤلاء المفكرين والعلماء في التركيب الاجتماعي لمجتمعهم وبين ما يطرحونه من مفاهيم ونظريات أكاديمية. ويشعر بعض هؤلاء أن حاجاتهم العلمية والفكرية يصعب ارضاؤها في نطاق التركيبات الاجتماعية التقليدية. والملاحظ أيضاً أن المفكرين والعلماء بشكل عام يتعرضون إلى النقد بسبب ميولهم الأكاديمية النظرية والمجردة على الرغم من حاجة مجتمعاتهم إلى مشاركاتهم في البحوث والبرامج التطبيقية والعملية الهادفة لتسريع التنمية الاجتماعية.

وتتعدد الاستفسارات حول أدوار ومشكلات أهل الفكر والاختصاص العلمي في المجتمع. ويدور بعض هذه التساؤلات حول أدوارهم في صنع وتطوير السياسات

الاجتماعية الإدارية والرسمية الهادفة لتنمية المجتمع.

وهناك حاجة علمية لدى الباحثين الراغبين في بحث أدوار المفكرين والمختصين في توجيه السياسات الاجتماعية والإدارية في المجتمع للتعرف على مختلف الاحباطات والصراعات النفسية والذهنية التي ترافق هذه الأدوار. وينبغي أن تبحث أيضاً الظروف المحيطة بهؤلاء المفكرين وهم يؤدون أدوارهم التنموية وطبيعة المشكلات الفكرية التي تواجههم في هذا الخصوص وآثار البيروقراطية المعاصرة في توجهات المفكرين العامة إزاء مختلف عناصر الحياة. هذا بالاضافة الى ضرورة بحث نوع العلاقات والاتصال بين المفكرين والمختصين وبين رجال السياسة والادارة. ولا شك أن قائمة الاستفسارات في هذا الخصوص يمكن أن تطول لكي تشمل العديد من جوانب مشاركة أهل الفكر والاختصاص في تطوير البيروقراطيات الجديدة بأشكالها المتنوعة(١٠).

وفي ضوء المعلومات العلمية المحدودة نستطيع التطرق الى بعض جوانب دور المفكرين في البيروقراطيات الرسمية وخططها وبحوثها المرتبطة بمجمل التنمية الاجتماعية. ومن الجلي أن أهم دور لهؤلاء هو توسيع آفاق المعرفة عن طريق وصولهم الى مصادرها أو منابعها ليس من خلال تجاربهم الشخصية بل بواسطة جهود وتجارب كثيرين من العلماء والمفكرين الذين أسهموا في اغناء وتطوير حقول الفكر والعلم في العالم عبر التاريخ. وتكون أنشطة هؤلاء على نوعين: مهنية وغير مهنية. ومع ذلك لا تكون الحدود صلبة بينهما بل غالباً ما تترابطان. فقد يقضي رجل الفكر بعض الوقت في دائرة رسمية إلاّ ان ذلك لا ينهي هويته الأساسية كعالم أومفكر. ولا ننسى أن مصطلح (مفكر) يشير الى دور اجتماعي وليس الى شخص معين. ومع تداخل هذا الدور مع الأدوار المهنية الاخرى إلاّ أنه لا يطابقها من حيث مضامينه الموضوعية. وهكذا نستطيع بشكل اعتيادي اعتبار المدرسين والأساتذة من بين المفكرين. ومع ذلك فهذا هو مبدأ تقريبي إذ لا يمكن اعتبار كل معلم واستاذ مفكراً لأن ذلك يتوقف على الطبيعة الحقيقية لأنشطته العامة. فالمعلم قد يكتفي بايصال المعلومات الموجودة في الكتب المدرسية الى طلبته دون اخضاعه للتفسير والتحليل العقلي والعلمي. وفي هذه

الحالة يكون المعلم خارج دائرة المفكرين. وهذا يشبه استثناء المذيعين من فئة أهل الفكر اذا اقتصر دورهم على قراءة النشرات الاخبارية التي تهيأ لهم دون التعليق عليها.

والذي يعنينا هنا هو فئة محددة من المفكرين وهي تضم المختصين في ميدان المعرفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وهذا التحديد يشمل على الأكثر العلماء الاجتماعيين ورجال القانون. ويستدل من المعلومات المتيسرة أن لهؤلاء دوراً متميزاً في مسيرة السياسات الإدارية العامة خصوصاً في المجتمعات الصناعية المتقدمة وهو دور يختلف عن دور المختصين في العلوم الطبيعية والهندسية.

ومن أهم نقاط الاختلاف بين المختصين الاجتماعيين وخبراء العلوم الفيزياوية والهندسية هي الآتي:

١. سيولة أو مرونة مكتشفات المختصين الاجتماعيين لسبب ضعف دقتها في تحديد احتمالات المستقبل. فلو قارنا مثلاً بين العالم الاجتماعي والمهندس الكهربائي نلاحظ أن التصميمات التي يصنعها الأخير تكون مضمونة النتائج بدرجة أكبر بكثير من خطط الخبير الأول الذي تجبره طبيعة الظواهر الاجتماعية على طرح تصورات وتقديرات قد تصح أو لا تصح. ولهذا فأهم مشكلة تواجه الخبراء الاجتماعيين هي تقليل عوامل الخطأ الكامنة في اختصاصاتهم. ولا شك أن زيادة احتمالات الخطأ في تقديرات الباحثين الاجتماعيين تخلق لدى المؤسسات البيروقراطية مواقف منها يمتزج فيها الشك والأمل مما يضعف ثقتها بقدرات هؤلاء الباحثين.

٢. إن ضعف الدقة في نتائج البحوث الاجتماعية يضعف صلة الخبراء الاجتماعيين والمؤسسات البيروقراطية المستفيدة منهم لعدم اطمئنانها إلى إمكانية الاعتماد عليه في رصد احتمالات المستقبل. ولهذا فإن الخبراء الاجتماعيين غالباً ما يحتاجون إلى دعم بعض الجهات الرسمية العلمية أو السياسية لتثبيت ألقابهم ودعم كفاءاتهم لزيادة ثقة هذه المؤسسات في ما يقدمون من بحوث وخطط. ورغم كل هذا تبقى للعوامل الشخصية وغير الموضوعية آثارها في تحديد علاقات العلماء الاجتماعيين بالجهات البيروقراطية التي يتعاملون معها في

المجتمع.

٣. تسبب صعوبات تقييم المنجزات التي تتحقق في البحوث الاجتماعية المتعلقة بالمؤسسات الإدارية حاجة هذه المؤسسات إلى كوادر متخصصة لتقييمها. وهذا يؤدي إلى تشكيل هيئات المستشارين في المنظمات الإدارية المختلفة.

٤. إن المفكرين الاجتماعيين يبحثون أموراً غالباً ما يعرف عنها صانعو السياسة الشيء الكثير. وهذا يجعل رجال الإدارة يتشككون في قدرات الخبراء العاملين عندهم خصوصاً وأن البراهين الحسية على سمو هذه القدرات لدى الخبير الاجتماعي بالقياس للإداري المسؤول يصعب تقديمها بالنسبة لمدى استيعاب الظواهر الاجتماعية المجردة. ومع تزايد إقبال الإداريين والسياسيين على خدمات الخبراء الاجتماعيين ومشورتهم إلاّ أن هؤلاء الخبراء لا يزالون في نظر الإداريين يؤدون أدواراً ليست على درجة رفيعة من الضرورة والحاجة.

٥. إن الخبراء الاجتماعيين يتعاملون مع السلوك الإنساني والثقافة وهذا معناه اهتمامهم بخيارات متعددة تختلف مضامينها القيمية أو المعيارية مما يعرضهم لانتقادات أولئك الذين تتضارب مصالحهم واتجاهاتهم الفكرية والعاطفية مع ما يتوصلون إليه من نتائج في بحوثهم. وإلى جانب كل ذلك فإن ضآلة الإمكانيات التنبؤية في بحوثهم حول آثار السياسات المختلفة تجعلهم معرضين لارتكاب الأخطاء وهذا يقلص عناصر الاستقرار والضمان في مراكزهم الوظيفية بالمقارنة مع مراكز العلماء الفيزياويين والكيماويين التي تتسم بدرجات عالية من الاستقرار والمتانة.

ويبدو أن أصناف المفكرين تقع في نمطين رئيسيين هما:

١. أولئك الذين يمارسون أعمالاً استشارية وتقنية في نطاق البيروقراطيات.

٢. المفكرون المستقلون عن الدوائر البيروقراطية.

ولا شك أن التفريق بين هذين الصنفين العريضين يسهل علينا مهمة بحث الأدوار وطبيعة العلاقات التي تنتظم كلاً منهما في سياق التركيبات البيروقراطية على

اختلاف أشكالها. أما المفكرون البيروقراطيون العاملون في وظائف إدارية فهم أصحاب الاختصاصات العلمية المرتبطون وظيفياً بالإدارات التي تنظم العمليات البيروقراطية فيها. وهذا بعكس الصنف العريض للمفكرين غير البيروقراطيين الذين ينطلقون من مسؤولياتهم العلمية تجاه المجتمع ككل.

ولو تعمقنا في واقع المثقفين المتخصصين من أصحاب الشهادات الرفيعة والتأهيل العلمي الممتاز لرأينا أن بعضهم ينجرف مع العمليات الشكلية في الإدارات البيروقراطية التي يعمل فيها فيتحول مع مرور الزمن إلى شخص «تقني». وهكذا قد يتوجه بعض المفكرين بحكم طبيعة العمل في منظوراتهم نحو بعض الدوائر الاجتماعية فيكيفون مصالحهم ومواقفهم وأهدافهم إلى تلك الدوائر. ونحن نعلم أن التوقعات المرتبطة بمركز الخبير الإداري تشترك في تحديد سلوكه إلى حد كبير.

ومع أننا أشرنا إلى الاختلاف بين كل من المفكر الموجه نحو ابتكار السياسات الاجتماعية والمفكر الموجه تقنياً وشكلياً في بداية دخولهما الحياة البيروقراطية إلا أن هذا الفارق بينهما يتناقص كلما مر وقت أطول عليهما في العمل البيروقراطي. وهذا يرجع إلى أن البيروقراطية الرسمية تفرض على المفكرين ضغوطاً متزايدة تتراكم آثارها عليهم فتجعلهم يتكيفون في النهاية فتقترب شخصيتهم شيئاً فشيئاً من نمط الشخص البيروقراطي ذي التوجه التقني الجامد. وينبع هذا التحول في شخصية المفكر تحت تأثير البيروقراطية من حقيقة موضوعية معروفة لأهل الاختصاص في العلوم السلوكية وهي أن سلوك الإنسان يتشكل حسب طبيعة التوقعات المقترنة بمركزه الاجتماعي. فالنفس الاجتماعية Social Self -كما اعتقد العالم الاجتماعي المعروف جورج هربرت ميد (Mead)[11]- تنشأ من التأثيرات المتراكمة لتقييم الآخرين للشخص واستحالتها إلى عوامل فعالة في سلوكه اللاشعوري وعلى هذا الأساس فإن شخصيات البشر تتكون حول الدور المركزي الذي يؤدونه في المجتمع. وهذا يسمح بالقول بوجود شخصيات أدوار كما يحدث في الأجواء البيروقراطية التي يتفاعل معها أهل الفكر من خلال أدوارهم الرسمية التي تتعمق آثارها في شخصياتهم مع مرور الوقت.

ومع ذلك فإن البحوث الخاصة بمعضلات البيروقراطية في العالم المعاصر تظهر

كثيراً من التناقضات والإحباطات التي تواجه أهل الفكر العاملين في المنظمات الإدارية خصوصاً في العالم الصناعي الرأسمالي. وهي تناقضات تتفاوت حسب درجات التكيف الذي يحققه هؤلاء في هذه المنظمات.

ومن أبرز التناقضات التي تواجه أهل الفكر في المؤسسات البيروقراطية هي الآتي:

١. مشكلة التطبيق: من المعروف عن المفكرين نزعتهم الأكاديمية النظرية. وهذا يضعهم وجهاً لوجه أمام متطلبات العمل الإداري التي تقتضي منهم وضع مفاهيمهم ومعلوماتهم النظرية موضع التطبيق. ويتطلب ذلك خيارات متعددة لا بد من طرحها أمام أصحاب القرار الإداري لكي ينتقوا منها ما يقارب آراءهم. ولا شك أن ذلك يوجب على الأكاديميين البيروقراطيين استثمار معارفهم إلى أبعد الحدود لتدعيم مقترحاتهم لكي تجتذب الإداريين الذين يعملون معهم.

٢. يواجه الأكاديميون في المؤسسات البيروقراطية أحياناً حالات تناقض وتضاد في أساليب العمل مع غير الأكاديميين في هذه المؤسسات بسبب اختلافات آفاق الفكر والاختصاص بينهم من جهة وبين الإداريين الشكليين الذين لا يملكون سوى التجارب الإدارية العملية. إن المفاهيم العلمية قد تبدو تافهة في نظر هؤلاء على الرغم من أهميتها العلمية النظرية من وجهة نظر الأكاديميين البيروقراطيين. وقد يؤدي هذا التناقض إلى تكييف مواقف الأكاديميين عندما يظهرون قبولاً أكثر لبعض المعايير الإدارية التي كانوا يرفضونها في الأصل وذلك لإرضاء مؤسساتهم الإدارية.

٣. قد تستعمل بعض نتائج بحوث الأكاديميين العاملين في المؤسسات الإدارية بأساليب تتعارض وبعض المبادىء العلمية التي يتمسكون بها مما يخلق تناقضاً بين أهدافهم من هذه النتائج وبين الآثار التي تحصل بسبب سوء التطبيق.

٤. كثيراً ما يستهوي الدليل الضعيف والناقص بعض الإداريين الشكليين وهو لا يلاقي قبول الأكاديميين الموظفين في المؤسسات البيروقراطية. وينشأ التناقض

هنا عندما يعتمد الرؤساء الإداريون هذا الدليل في قراراتهم في الوقت الذي يرفضه الأكاديميون لعدم قناعتهم بالأسس الناقصة التي تدعمه.

٥. قد يطلب إلى بعض الاختصاصيين العمل في ميادين خارج مجالات كفاءاتهم وخبراتهم بسبب ضغط الضرورات الاستثنائية التي تدفع المؤسسات الإدارية إلى تجاهل اختلافات الاختصاصات التي يمثلونها. وهذا كما هو بيِّن يعرض هؤلاء المختصين إلى أزمات علمية وعملية ونفسية معقدة في أدائهم لأدوارهم الوظيفية.

٦. نظراً إلى أن البيروقراطيات مصممة للعمل واتخاذ الاجراءات الفعلية فإن بعض المشكلات التي يطلب إلى الخبراء البيروقراطيين علاجها قد لا يملكون لها علاجاً جاهزاً وسريعاً. ولهذا غالباً ما يصطدمون بمشكلة السقف الزمني الذي يحدد لإنجار أعمالهم وخططهم.

٧. إن الخبراء الأكاديميين غالباً ما يعجزون عن توفير المعلومات المناسبة عن المشكلات المحتملة في المؤسسات البيروقراطية مما يجعل الرؤساء الإداريين متشككين في معلومات خبرائهم الأكاديميين بسبب وقوع هذه المشكلات بدون سابق تحذير أو تنبيه من قبل هؤلاء الخبراء عن احتمال حدوثها.

٨. هناك إحباط ينتج من طبيعة المؤسسات البيروقراطية. وهو يتضح في صعوبة وصول مقترحات الأكاديميين البيروقراطيين وتوصياتهم إلى الرؤساء المسؤولين بسبب كثرة الأضابير والأوراق التي تتراكم أمامهم ليطلعوا عليها حسب ترتيبها الزمني.

٩. وتبرز أيضاً مشكلة التشويه الذي يحصل في آراء ومقترحات هؤلاء الخبراء على يد الكوادر الوسيطة التي تمثل همزة الوصل بينهم وبين رؤساء المنظمات الإدارية.

١٠. يحتاج الخبراء الأكاديميون إلى تبسيط ملاحظاتهم ونتائج بحوثهم لكي يستوعبها البيروقراطيون الشكليون وتثير اهتمامهم بها لتبنيها والإفادة منها عملياً. وقد يؤدي كل ذلك التبسيط إلى ضياع القيمة العلمية لكثير من أفكار هؤلاء الخبراء

وابتعادها عن مغزاها الأصلي. هذا بالإضافة إلى أن الخبراء قد يضطرون في بعض الأحيان إلى التخلي عن أفكارهم الصعبة والمعقدة ويكتفون بالبسيط منها لتسهيل عملية التفاهم والاتصال بينهم وبين رؤسائهم الإداريين.

الوجهان الإنساني والتكنولوجي للبيروقراطية:

سبق أن أوضحنا الاتساع المستمر لآثار البيروقراطية في مختلف مجالات العمل وهي آثار تتشعب من حيث أشكالها ومضامينها الاجتماعية والنفسية. ويميل البعض إلى النظر إلى البيروقراطية من زاوية التكنولوجيا لاعتقادهم بأن الصناعة هي أهم عامل لظهورها وازدهارها. ورغم أهمية التطور التكنولوجي في اتساع البيروقراطية إلا أننا يجب أن لا نغفل حقيقة كون التكنولوجيا هي أكثر وأوسع من مجرد أدوات وأجهزة ومكائن. إنها إخضاع عمليات الاختراع والابتكار إلى ضوابط المؤسسات الثقافية وتبني مبدأ الإبداع كأسلوب شمولي للحياة. وهي تفرض على الإنسان أن يحيا حياة متجددة من حيث علاقاته ببيئته الطبيعية. كما تدفعه إلى تطوير ثقافته بتحريرها من الجمود والكشف عما فيها من طاقات تطورية. وللتكنولوجيا أيضاً دور في تغيير شكل التحولات في علاقات البشر بعضهم ببعض وفي نظمهم الاجتماعية ونماذج حكوماتهم.

ولو استعرضنا التاريخ الحديث يتبين لنا أن دخول الصناعة الآلية والزراعات الممكنة إلى أقطار العالم في بداية الثورة الصناعية قد رافقته ضغوط وإشكالات سياسية واجتماعية. ودفعت تلك التعقيدات والمشكلات التي نشأت مع قيام التكنولوجيا الصناعية الآلية في أوروبا الغربية بعض المفكرين كالعالم (جون ستيوارت ميل) إلى الاعتقاد بأن الثورة الصناعية جلبت من الآلام والمتاعب أكثر مما جلبت من السعادة والرفاه للبشرية. ونطالع في كتب التاريخ الحديث الكثير من حالات العنف التي صاحبت دخول المخترعات واستعمال المكائن الآلية نتيجة لرفض أهل القرى والأرياف والحرف اليدوية لها باعتبارها تهدد أعمالهم وطرقهم في الحياة.

وبالإضافة لما تقدم فإن التكنولوجيا الآلية المتقدمة عندما تنتشر في المجتمع بعد اعتماده على الأساليب الإنتاجية التقليدية تكون مصدر علاج لبعض مشكلاته المزمنة

وفي نفس الوقت تخلق فيه مشكلات جديدة. فمن مزاياها توسيع قاعدة الإنتاج وتحقيق الوفرة بدلاً من الندرة في السلع الاستهلاكية. غير أنها تعرض الناس بسبب الآلات التي تفرضها إلى حالات الملل وتقيد حرياتهم الفردية.

إن التكنولوجيا والتنظيم الصناعي يتطلبان قبل كل شيء تكيف الأفراد بشكل أو آخر إلى معايير أو مقاييس مسبقة ومستقلة عن تركيب شخصياتهم. وهما يخلقان بيئة للعمل ولأساليب الحياة اليومية الروتينية تقارب في جمودها بيئة الإنسان القديم. ولهذا وعلى الرغم من الإعجاب الذي تثيره المنجزات التكنولوجية الجديدة فإن مواقف الناس منها تتصف بازدواجية المشاعر لانطوائها على الغموض والقلق. فالمجتمع المتقدم تكنولوجياً هو المجتمع الذي يتيح إمكانيات وفرص الرخاء لأكبر عدد ممكن من سكانه. وهو في نفس الوقت يقيد الأفراد ويجردهم من طبيعتهم الإنسانية بالنظر لإخضاعهم إلى الجداول الزمنية ورتابة خطوط التجميع الصناعي في المصانع والقواعد البيروقراطية والطلبات غير المحدودة التي تفرضها عليهم المكائن والآلات التي يرتبطون بها في أعمالهم. إن هاتين الصورتين المتعاكستين تكمنان في معظم شكوك البشر حول تطلعات التكنولوجيا خصوصاً في العالم العربي. وفي ضوء هذه الشكوك ينبغي ألا نتساءل عن مكان التكنولوجيا في التنمية الاقتصادية فحسب بل الأهم من ذلك أن نبحث في أدوارها المتصلة بحرية الإنسان. وأول ما يلفت النظر في هذا التساؤل هو العلاقة المحكمة بين البشر والأدوات والمعدات المستعملة في العمل. فالأدوات التقليدية التي درج الإنسان على استخدامها زمناً طويلاً كالمطرقة والمنشار والفأس والسكين والمنجل والمسحاة وغيرها كانت مصممة بشكل يناسب جسد الإنسان ودماغه. فهو يستعملها حسب استعداداته في السرعة والحركة وأن العمل الذي يؤديه بها يحمل بصماته الشخصية أو طابعه الفردي المميز. وبالعكس فإن الماكنة لا تصمم بناء على خصائص الإنسان الجسدية أو التدرج في القدرات البايولوجية. ومع أن تباين التفاوت بين الاثنين يمثل اختلافاً في الدرجة إلا أنه تباين مثير وهائل. فالإنسان مثلاً يختار الدراجة الهوائية التي تناسب طول سيقانه لكي يستطيع من ركوبها. بينما يضطر عند ركوبه السيارة أن يعقف سيقانه قليلاً أو كثيراً. وعند حديثنا عن علاقة البشر بالأدوات اليدوية نقول أنهم يستعملونها بعكس الحديث عن علاقتهم بالمكائن الصناعية

التي لا تتعدى مراقبة هذه المكائن أو توجيهها. وهكذا يبدو أن عمل الإنسان مع الماكنة لا يعبر عن استعماله لها إن صح التعبير. ومع ذلك فأفضل ما في الماكنة يبدو كأنه الأسوأ وهو أنها تؤدي أعمالنا لنا.

ويختلف عملنا مع المكائن من حيث أنه يغير علاقتنا بالآخرين الذين يشتغلون معنا. فالتخصص وتقسيم العمل يمثلان أقدم الأساليب التي رافقت الزراعة منذ ظهورها واعتمدا على الفروق بين الأنثى والذكر وكبار وصغار السن. غير أن نوع التخصص الذي يتكون منه النظام الصناعي له سمات تميزه عن غيره. ومن الجلي أن التخصص الجديد خلق أوضاعاً تنظيمية حدّت من حريات الإنسان وقيدت حركاته. وقد كانت الحرف قليلة العدد قبل الثورة الصناعية واعتمدت آنذاك على الوراثة الأسرية. وازداد عددها بفضل ازدهار التخصص المهني الدقيق والمتشعب. وأصبحت الأعمال التي يؤديها الإنسان أجزاء ضئيلة عديمة المغزى إلا إذا أضيفت إلى بقية الأعمال التي تترابط معها في عمليات إنتاج السلع الصناعية. وهذا يختلف عن الحرف التقليدية التي كانت كل واحدة منها تشكل عملاً متكاملاً يعبر عن ذات صانعه وما يمتلكه من مقدرة ومهارة.

فالتخصص التقني كما يتبين من الملاحظات السابقة يحدد المهارات في إطار عملية الإنتاج وليس في أطار «نتاج» يصنع أو يبتكر. ولهذا فالإنسان الخبير في الإدارة الصناعية في مصنع للنسيج مثلاً يستطيع الانتقال بدون صعوبات تذكر إلى مصنع للحليب أو المعلبات أو غير ذلك. ولا يختلف الأمر كثيراً بالنسبة للمختص باللحام Welding سواء كان المطلوب منه أداء عمله في طائرة أو عمارة أو سفينة.

وهكذا يصبح العامل في سياق التكنولوجيا العصرية حلقة في سلسلة طويلة يكون الناتج الصناعي طرفها البعيد عنه. فإذا أخطأ العامل في أداء وظيفته فإن ذلك ينعكس سلبياً على العملية الإنتاجية. أما إذا أجاد فإن مساهمته تمتزج وتذوب مع مساهمات بقية المشتركين بدون أن تسجل له إنجازاً فردياً كما كان يحصل في الحرف اليدوية.

وكلما تتقدم التكنولوجيا تتفاقم آثارها وتتشابك مع كافة عناصر الحياة الإنسانية

للعاملين في ميادينها. ومن الصعب علينا أن نفهم واقع التصنيع الحديث في مجتمعنا وبقية المجتمعات إذا اقتصرت نظرتنا إليه على علاقة البشر بالآلة. إن التصنيع في الواقع هو شكل جديد ومتميز لعلاقة الإنسان بالتنظيمات الاجتماعية المرتبطة بتقنيات الصناعة الآلية. ويعتبر «الإنتاج الواسع» Mass Production أو الغزير -وهو من منجزات التكنولوجيا الكبيرة- نصيراً للتنظيم الاجتماعي وللماكنة البيروقراطية في نفس الوقت. ولا يقتصر أثر التكنولوجيا على التركيب الفيزياوي للعمل بل يتجاوز ذلك إلى التحولات الحاصلة في العمل بوصفه عملية اجتماعية منظمة وعلاقة الفرد بالاقتصاد وببقية الناس في المجتمع.

وباختصار فإن التكنولوجيا تسلب الإنسان سيطرته على استثمار مهاراته لأنه لا يستطيع استعمالها إلا إذا عثر على مكان في التنظيم الصناعي يحتاج إليها.

إن الإدارة الفعالة للإنتاج تتمثل في التنظيم أي المصنع، أو المكتب أو الدائرة الرسمية أو المختبر وغيرها من المنظمات الأخرى المرتبطة بعملية الإنتاج كالنقابات. ومع اتساع شمولية التصنيع يصبح من المتعذر على الإنسان العادي أن يضمن مكانته في المجتمع أو أن يحس بأهميته الاجتماعية باعتماده على ثروته أو سمعته العائلية أو موقعه القرابي الموروث. فمكانته الحقيقية تعتمد بالدرجة الأولى على نوع عمله في التنظيم الاجتماعي المتفاعل مع التكنولوجيا والتصنيع. ويستثنى من ذلك الرجل المهني كالطبيب والمهندس والكاتب والعالم والصيدلي حيث أنهم جميعاً في العالم الصناعي يستطيعون من تقديم خدماتهم بشكل مستقل ومباشر إلى الناس. والواقع أنه حتى الأفراد المهنيين المستقلين يشعرون بصورة متزايدة بتصاعد الضغوط التكنولوجية على خياراتهم الشخصية المستقلة. ويرجع ذلك جزئياً إلى حاجتهم المتنامية إلى المعدات التقنية الثمينة وإلى الدوائر والمكاتب والمختبرات والمكتبات وغيرها من المستلزمات التي تدخل في أعمالهم المهنية والعلمية.

يتضح مما ذكرناه أن العمل في المجتمعات الصناعية تعرض ويتعرض إلى تعديلات عديدة جاءت مع البيروقراطية التكنولوجية. فقد صار البشر يؤدون أعمالهم من خلال مكاتبهم ومواقعهم في المنظمات. وأصبح عمل الفرد يرتبط ويتشكل مع

أعمال الآخرين ويؤدي في ظل قواعد لا شخصية تستدعي التزام جميع العاملين بأداء منسق لا يقبل أي تنوع أو تحوير. وغدا الاتصال بين العاملين محدوداً ومقيداً وفقاً لضوابط العمل وضروراته الشكلية والتقنية.

والطريف أن البيروقراطية قد امتدت حتى وصلت إلى حياة ربات البيوت الغربيات بالنظر إلى اعتمادهن المتزايد على الترتيب البيروقراطي للأشياء الأسياسية في حياتهن وحياة الأسرة. فالسيارة وغسالة الأواني الأوتوماتيكية وماكنة جز العشب والمتاجر الكبيرة ذات الخدمة الذاتية هي أدوات عمل مركزية لا تستغني عنها ربات البيوت هناك. ولكي تستمر انسيابية عملهن لا بد من توفر الفنيين المعنيين بإدامة هذه الأدوات والأجهزة مما يوجد شبكة واسعة من الاتصالات بينهن وبين مصادر أو مكاتب الخدمات للصيانتها. وهكذا، وكما يستخلص من ملاحظات العالم أميل دوركايم، فإن زيادةالتخصص في حياة الأفراد واتساع فرديتهم في أعمالهم تؤدي إلى تزايد اعتمادهم على الترتيبات الاجتماعية التي تحدد وتنظم الطلبات على أعمالهم.

وإذا نظرنا إلى الموضوع من منظور ثقافي واجتماعي عام يتضح لنا أن اطراد تدخل البيروقراطية في تنسيق وتنميط الشؤون البشرية قد غدا سمة من سمات المجتمعات المعاصرة التي سعت وتسعى إلى اكتساب التكنولوجيا المتقدمة. ويمثل هذا الاتجاه العامل الرئيسي للمشكلات البيروقراطية التي ازدادت تفاقماً في العالم المعاصر.

إن من أبرز آثار البيروقراطية الصناعية والتكنولوجية في المجتمعات الحديثة والمتقدمة منها بشكل خاص هي حلولها محل الأسرة والجماعة المحلية كالقرية والمحلة. ومن المعروف أن هذه الوحدات التقليدية كانت توفر الوقاء والمأوى السخي والأمين للأفراد قبل التصنيع في معظم المجتمعات هذه. كما اتسمت تلك الوحدات بالروابط الوثيقة والحرص المتناهي على أفرادها إلى جانب سلطتها القوية التي مارستها على سلوكهم. كل هذا قد تبدل في المجتمعات المتقدمة صناعياً حيث تزايد عدد البيروقراطيات ونما اعتماد الناس على المنظمات الواسعة التي صارت تتحكم في مصالحهم وتحدد إمكانيات حاضرهم ومستقبلهم، خصوصاً المنظمات الصناعية التي توفر لهم موارد الرزق. وحصيلة كل هذه الظروف الرئيسية هي تلاشي العنصر

الشخصي في العلاقات بتأثير من الإدارة التكنولوجية أو الصناعية التي يطغى عليها الطابع البيروقراطي.

وإلى جانب تحلل الوحدات الاجتماعية التقليدية القرابية والمحلية الذي فرضته التحولات الصناعية الكبيرة فقد حققت البيروقراطية الصناعية الجديدة تبدلات أخرى. ومن هذه التبدلات درجة أكبر من المساواة بين الناس وضخامة أعظم في المنظمات والمؤسسات. وفي نفس الوقت وسعت آفاق الفكر الإنساني على مختلف جوانب حياة البشر بفضل المنجزات العلمية والاختراعية المتنامية.

ولكن من ناحية أخرى يحسن بنا القول أن العمل الروتيني والتخصص في الأعمال والوظائف هما ليسا حصيلة أوتوماتيكية للبيروقراطية. فالمجتمعات في ضوء المعلومات التاريخية اعتمدت على بديل للنظام البيروقراطي وكان يتمثل في مبدأ تقسيم العمل إلى فئات وطبقات مغلقة تقيد كل منها بأداء عدد محدود من الأدوار الاقتصادية والاجتماعية. وبغض النظر عن سلبيات البيروقراطية فإنها بدون شك أسهمت في تعزيز ظروف الانتاج الاقتصادي الغزير الذي يعتبر عاملاً حيوياً لاستقرار المجتمع الحديث. وهي قد أدخلت المسؤوليات المحددة والدقيقة والمعايير اللاشخصية ونظم الترقيات القائمة على الكفاءة والجدارة والاختبارات المضبوطة للقدرات المهنية والوظيفية. كل هذه الآثار التي جلبتها البيروقراطية التكنولوجية والصناعية هي من بين العوامل التي عجلت في انحسار الامتيازات الطبقية والقرابية بشكل أو آخر وفتحت فرصاً جديدة للأشخاص للتنافس في مجالات العمل اعتماداً على لياقتهم وقدراتهم الذاتية.

غير أن المفكرين والخبراء الاجتماعيين على الرغم من كل المزايا الإيجابية للبيروقراطية فإنهم يشعرون بالقلق حيال مشكلات التخصص واللاشخصية التي ترتبط بها. فالمجتمع الصناعي كما اتضح عبر مسيرة الصناعة للقرنين الماضيين ينمي الشعور «بالاغتراب» Alienation لدى الأفراد ويجزىء شخصية الإنسان ويجرده من هويته الفردية نتيجة لتفكيكه إلى سلسلة من الأدوار المتخصصة المنفصلة، وهذا كما هو معروف يحيل البشر إلى ما يشبه «الإنسان الآلي». على أن هذه الفكرة قد لا ترقى إلى مستوى العمومية الكاملة. فهناك أشخاص يفرضون شخصياتهم في ظروف الوظيفة

على الرغم من ضيق وميكانيكية الأدوار الوظيفية المسندة إليهم. غير أن هذه الحالة تمثل استثناءً في العالم البيروقراطي.

وقد أشرنا إلى أن التنظيم البيروقراطي لا يتقدم إلا إذا قلص العلاقات الشخصية بين أفراده. ومع ذلك فهناك استثناءات لهذه القاعدة. إذ توجد منظمات يكون هدفها الصريح إنجاز بعض البرامج الخارجية بينما يكون هدفها المستور جذب الأفراد المتشابهين فكرياً إليها وجمعهم سوية لكي تتاح لهم فرص التفاهم الفكري. وبغض النظر عن هذه الاستثناءات فإن التنظيم البيروقراطي يوصف ويحلل بناء على تركيبه الكلي ومجمل ما يجري فيه من علاقات رسمية أو غير رسمية وعمليات اجتماعية ونفسية وما يرافقها من أهداف ظاهرة أو غير ظاهرة.

إن الطابع اللاشخصي للبيروقراطية يمثل حقيقة لا يخطئها الباحثون الاجتماعيون بالنظر لكثرة مؤشراتها ووضوحها. فهل فينا من يجهل علامات البيروقراطية المميزة التي تشمل الاختبارات الشكلية وحقوق الأقدمية في الترفيع والاجراءات الروتينية لفحص وتدقيق الشكاوى ومعاملات الغبن الإداري وقواعد الرواتب والعلاوات الوظيفية واستعمال الآلات الحاسبة وتسيير الاتصالات عبر القنوات الرسمية المحددة وغيرها من المؤشرات الإدارية. وفي خضم كل هذا يبدو لنا أن الفرد لا يملك هوية متفردة عن غيره بل ما يملكه هو مكان يحتله في نظام فسيح. فهو على هذا الأساس لا يرقى إلى قسيمة ورقية تحمل رقماً. ومع ذلك نعود فنقول أن هذه السمات تتمتع بدرجات من العمومية غير المطلقة لخروج بعض المنظمات الإدارية البيروقراطية عنها.

ولا يفوتنا الإشارة إلى حقيقة أن المبادىء الديمقراطية والنظامية عندما تسود في المجتمع فإن البيروقراطية تصبح أكثر من مجرد سلطة شكلية تمنح إلى الرسميين. فهذه المبادىء والضوابط الملحقة بها توضح للرسميين حدود تلك السلطة وتحدد حقوق الأفراد في التنظيم البيروقراطي. ومن المعروف أن المحاباة والمحسوبية التي تسود في بعض مجتمعات العالم هي في طليعة الأسباب التي تخلق تذمر الأفراد ومعاناتهم في مجالات العمل. وهي نفسها العوامل التي تنشأ عنها شكاوى الأشخاص التي يتقدمون بها إلى المؤسسات الحكومية. ولهذا فإن المنظمات البيروقراطية التي تؤكد الاختبارات

والمعايير غير الشخصية تسعى من وراء كل هذا إلى تحقيق بعض المثل الرفيعة التي تغلب عليها الموضوعية والتجرد. وفي هذا المعنى تفرض البيروقراطية على الأفراد مقاييس هي ليست من صنعهم ولا نابعة من ميولهم المزاجية والأخلاقية. إن المقاييس البيروقراطية تجتمع مع بعضها لتكون إطاراً للحياة اليومية يتكيف إليه الناس بغض النظر عن اختلافات ميولهم ومواقعهم.

إن جوهر التكنولوجيا والبيروقراطية وأثرهما الاجتماعي والإنساني المتصاعد على التوقعات والاتجاهات الفكرية والسلوكية يكمن في حقيقة أنهما حلتا محل سلطة الأسرة والمؤسسات الدينية والتنظيمات القروية في صيغة سلطة اجتماعية بارزة ومحسوسة. فبدلاً من التنظيمات التقليدية التي سيطرت في فترات ما قبل التصنيع من خلال شيوخ القرية والكهنة صار رجال الشرطة والمعلمون وغيرهم من رجال القانون والإدارة مصدر السلطة الجديدة. كذلك تحول التأثير الاجتماعي من الوالد والصانع المحترف إلى مدير العمال ورجل القانون الإداري.

ولا يغرب عن بالنا أن التكنولوجيا والبيروقراطية لا يخلقان بطبيعتهما الضبط والسيطرة في العالم لأن الضبط الذين يتمثل بهما هو ضبط مكشوف يتسم بالمعاصرة والديناميية المتطورة. ومع ذلك فعدم الاستقرار الاجتماعي في المجتمعات الصناعية خصوصاً الغربية منها يفسر حالة الاغتراب والقلق التي نشأت بفعل الظروف الصناعية هناك.

من هذا المنظور يمكن القول أن التكنولوجيا والبيروقراطية هما حصيلة العملية التاريخية الطويلة لتفكك الأشكال التقليدية للتنظيم الاجتماعي واستبدالها بالتنظيمات الشكلية. ولا نجهل أن المجتمعات التقليدية ظلت لقرون عديدة تخضع لتعدد الوحدات والجماعات المحلية والقرابية المغلقة والمعزولة. وكان من آثار التكنولوجيا البارزة أنها خلقت حساً لدى الأعضاء في هذه الجماعات بأن الإنسان يستطيع تغيير وإعادة تنظيم استثمار موارد بيئته المحلية. هذا بالإضافة إلى الفرص الجديدة التي خلقتها أمام الأفراد خارج جماعتهم في المجالات الاقتصادية والاجتماعية الواسعة والمتنوعة. إن التكنولوجيا الجديدة فرضت ضرورة الاتصال بين البشر عبر المسافات الجغرافية والاجتماعية البعيدة بعد أن كانت الاتصالات بين الناس ضيقة لا تتعدى أنطقة الأقاليم

التي عاشوا فيها في ظل الواقع الزراعي التقليدي. وأوجدت التكنولوجيا أيضاً العمل المتناسق الذي يسهل قياسه وتقييمه وفقاً لمعايير تخصصية دقيقة. هذا بالإضافة إلى أنها حولت أعداداً كبيرة من البشر من أريافهم وقراهم إلى المدن ووحدتهم في أعمال مشتركة في المؤسسات الصناعية. وهكذا فسيطرة التنظيمات الشكلية واتساع مساحة ضوابطها البيروقراطية كبديل للأسرة والقرية في ميادين الخدمات العامة تكشف عن المغزى والتأثير الاجتماعي العميق للتكنولوجيا الصناعية.

وتحت تأثير التكنولوجيا والبيروقراطية لم تعد السلطة الاجتماعية جزءاً من البيئة الطبيعية أو العالم الروحي بل استحالت إلى مسؤوليات وأعباء عملية محددة صار البشر يحسون بثقلها بصورة أكثر عمقاً من أي وقت مضى، وهذا يعني زيادة الألم النفسي والذهني نتيجة للظروف الجديدة. غير أن تقدم التكنولوجيا حقق للإنسان بعض المزايا النافعة التي قد لا يدرك بعضها الأفراد العاديون. ولا شك أن المسؤوليات والمواقف السلوكية التي تقتضيها النظم التكنولوجية والبيروقراطية في المجتمعات الحديثة التصنيع تتطلب من الناس أن يكتسبوا مزيداً من التجارب الفكرية والعملية لاستيعابها وتقديرها حسب ما تستحق. وتراكم هذه التجارب من شأنه تعميق القدرة الذاتية لدى الأفراد على التفريق بين الطبيعة التي كانت تمثل محور تفكيرهم وبين القانون وحقائق الحياة الجديدة التي صارت تقيدهم وتحد من خياراتهم في ظل الضوابط البيروقراطية والصناعية. هذا بالإضافة إلى التسهيلات والفرص الجديدة التي أتاحتها لهم هذه الظروف. ولا شك أن موازنة الناس لنظرتهم إلى إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا يمكن أن تلعب دوراً هاماً في بلورة مواقفهم من ضوابطها بترسيخ عناصر العقلانية في هذه المواقف. وعلى هذا يمكن القول أن التكنولوجيا ومنظماتها الصناعية تسهم بشكل أو آخر في دفع عجلة التعليم والثقافة الاجتماعية وفي تسريع حركة تقدم الحضارة البشرية.

إن التصنيع والتحضر حققا كثيراً من النقلات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية للبشر المتمثلة في الحرية الفردية والاعتماد على النفس والحراك الاجتماعي. غير أن

اتساع سيطرة الضوابط البيروقراطية في إدارة الشؤون البشرية لا بد له من الاعتماد على المبادىء الديمقراطية والإنسانية الهادفة لتوفير الأجواء التي يتطلبها استقرار الأفراد الفكري والنفسي. وفي إطار هذه المبادىء يمكن للمؤسسات الإدارية على الرغم من بيروقراطيتها أن تجعل كوادرها تحقق قدراً مناسباً من الثقة الذاتية والرضا الوظيفي وبهذا تجنبهم تجارب القلق والضياع. (١١)

ولا ينكر أن الحضارة الصناعية خلقت العديد من التناقضات بين المفاهيم التقليدية الغيبية والاجتماعية وبين المفاهيم النابعة من المنظور العلمي. غير أن المفاهيم والمعايير التي تلائم العصر التكنولوجي والتي قد تساعد المجتمعات على إدراك الإمكانيات الإنسانية التي يتطلبها رخاؤها المادي والاجتماعي لم تتبلور حتى الآن. وهناك اختلال في معادلة تقييم آثار التكنولوجيا لسبب أن الجانب الأكبر من الاهتمام انصب حتى الآن على منجزاها في ميادين الرفاه الاقتصادي وزيادة معدلات الإنتاج الصناعي. ولم يلق الجانب الاجتماعي والنفسي المتأثر بالتكنولوجيا خصوصاً قضايا التربية والتعليم وحريات الإنسان إلا درجة محدودة من اهتمام الخبراء والباحثين.

وعليه فلا تزال حاجات المجتمعات قائمة لتطوير المعايير الصالحة لأن تكون بديلاً للمعايير غير المصممة للمنظمات الصناعية والإدارية الضخمة، والمنظمات العمالية والمهنية الحديثة التي لا تناسبها معايير فرق الحرفيين والصناع اليدويين التي سادت في العصور السالفة. وتشتد الحاجة أيضاً إلى إيجاد الصيغ الإدارية الملائمة لترويج مفاهيم المسؤولية الشخصية في سياق المنظمات الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى ضرورة غرس وتوسيع المقاييس الذوقية والجمالية التي من شأنها التخفيف من قسوة الضغوط والأوضاع الصعبة الناشئة عن طبيعة العمل الصناعي الجديد في ظل تعقيدات التكنولوجيا وتحدياتها.

مراجع الفصل السابع

1. Webster's New World Dictionary. The World Publishing Company. 1957. U. S. A. P. 195.
2. Sills, David L (Editor). Encyclopedia of The Social Sciences. Vol. 2. 1968.
3. Kornhauser, Arthur. Industrial Conflict. McGraw-Hill Book. New york. 1954. P. 164.
4. Cipola, Carlo M. The Economic History of World Population Penguim Books. Seventh Edition. 1981. P. 27.
5. Pitt-Rivers, J. A. The people of The sierra Phoenix Books. The University of Chicago Press. 1961. PP. 48-58.
6. McClelland, David C. The Impusle to Modernization. (in) Modernization: The Dynamics of Growth. V.O. A. Forum Lectures. Edited by Mytoy Weiner. U.S.A. PP. 29-40.
7. Arglyle, Michael. The Social Psychology of Work. Penguin Books. Harmondsworth. 1979. PP. 29-40.
8. Hicks, Herbert G & Gullet, C. Ray Organizations: Theory and Behavior International Student Edition. McGraw-Hill. Auckland, 1984. P. 142-47.
9. Krech, D. & Cruthfield, R. S. & Ballachey, E. L. Individual in Society. McGraw-Hill, Auckland, 1983. P.P. 79, 102, 129.
10. Henry, Jules. Culture Against Man, Penguim Education Penguim Books. Middesex. 1972. P.P. 23, 28, 86.
11. Gerth. H.H. Mills, C. Wright. From Max Weber, P.P. 237, 240, 241.

الفصل الثامن
التركيب الاجتماعي للمنظمة الإدارية

التنظيم الإداري كنسق:

لو راجعنا التطور الحضاري للإنسان للاحظنا سعيه الحثيث لاكتشاف مختلف الوسائل الكفيلة بتحقيق الانسجام والتوافق بين علاقاته الاجتماعية ونموه الذاتي[1]. وقد ظلت السيطرة على النظم الاجتماعية قروناً عديدة معتمدة على كثير من الأنماط السياسية والإدارية التي لم تعد اليوم ملائمة في ضوء متغيرات العصر.

وقد كشفت البحوث الاجتماعية المختلفة حول الإدارة الطبيعة المعقدة للتنظيم الإداري. ولا يخفى أن الأشكال المتعددة لهذه المنظمة تحوي كثيراً من الأنشطة الإنسانية التي تجري على مستويات متباينة من التحليل. فهي تزخر بنماذج الشخصية المختلفة وبالجماعات الصغيرة المتداخلة وبالمعايير والقيم والمواقف الفكرية والاتجاهات السلوكية. وبديهي أن هذه الحقائق تتفاعل بعضها مع بعضها الآخر في أنماط تختلف أبعادها النظرية والعملية.

إن التعقيد الكبير لتركيب المنظمة الإدارية وديناميته العالية يجعل فهمه واستيعاب علاقاته المتشابكة مرهوناً باللجوء إلى أدق أساليب البحث النظري والميداني التي تذلل مهمة الكشف عن تعقيداته وتحدياته.

ومما يلفت النظر أن المنظمات الحديثة في الإدارة وغيرها تزداد ضخامة بصورة مطردة خصوصاً في المجتمعات الصناعية المتقدمة. ونتيجة لذلك صار إنسان هذا العصر يعيش ويعمل في بيئة تخضع للمنظمات الكبيرة الفاعلة في مجالات العمل والزراعة والمؤسسات الرسمية والتطوع الاجتماعي والميادين الروحية والترفيهية.

---

(١) Benedict, Ruth. Patterns of Culture. PP. 12-13.

وصارت هذه المنظمات الاجتماعية العديدة ذات الطابع العقلاني والرسمي جزءاً لا ينفصل عن واقع القرن العشرين.

ونتج عن الأحجام الضخمة للمنظمات الحديثة كما هو ظاهر في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا الغربية بعض الاتجاهات الأساسية من أهمها التخصص، وتجزئة المعارف العلمية والمهنية والتنسيق بين مختلف الطاقات والموارد البشرية لتحقيق التكامل الذي يعتمد عليه وجود هذه المنظمات.

ولا يخفى أن الحياة في هذه المنظمات الواسعة تنطوي على بعض الآثار الاجتماعية والنفسية منها على سبيل المثال الابتعاد الذهني والعاطفي بين الأفراد وضعف العناصر الشخصية في العلاقات. وهذا معناه تصاعد مشاعر العزلة النفسية وزيادة الضغوط الناشئة عن مسايرة الأفراد اللاإرادية لمستلزمات العمل في هذه المنظمات خصوصاً عندما يغلب على هذه المشاعر الحس بالتناقض الشديد.

وإلى جانب الاثار السلبية المذكورة فإن المنظمات في ميادين الإدارة وغيرها تحقق للإنسان خدمات وتسهيلات كثيرة. فالإنسان بفضل هذه التسهيلات الإدارية والتكنولوجية يستطيع تحقيق كثير مما يريد ويحتاج من عناصر الحياة المهنية.

وتعني المنظمة بشكل عام بروز القياسية والتنبؤية في علاقات الأفراد بعضهم بالبعض الآخر. فقد يتسم جمع من الناس بكثير من السمات عدا عنصري القياسية أو التكرارية والتنبؤية وهذه تجرده من صفة التنظيم. وتتحقق هذه التكرارية رسمياً عن طريق استحداث القواعد الصريحة والضوابط والاجراءات المحددة. ويتم ذلك أحياناً بأسلوب غير رسمي من خلال العيش والعمل المشترك بين الأفراد. وبناء على كل هذه السمات لا يجوز اعتبار المنظمة شيئاً مادياً ما دامت في حقيقة الأمر تمثل أسلوباً يترتب عليه ارتباط الناس في أنشطة هادفة إلى غايات مشتركة.[٢]

على أن ذلك لا يعني أن جميع عناصر المنظمة تظهر للعيان بصورة متساوية من الوضوح. فالظواهر المرتبطة بالسلوك في المنظمة لا تسهل ملاحظتها وذلك لكثرتها وشدة تشابكها وتعقيد مضامينها. فعندما يقوم شخص واحد أو شخصان بعمل من

---

(٢) Firth, Raymond. Elements of Social Organization. P.P. 41, 122, 183.

الأعمال فليس صعباً علينا أن نفهم طبيعة ذلك العمل والكيفية التي يتم بها من خلال اتصالنا بهذين الشخصين. غير أننا نواجه صعوبات كثيرة حينما نحاول فهم نشاط يشترك فيه كثيرون من الناس وذلك بسبب تعقيدات الاتصال بهم وصعوبة فهم هذا النشاط والتعمق فيه.

ولكي نعالج هذه المشكلة نضطر إلى أن نطلب من أحد الأشخاص المشاركين في العمل التوقف عن عمله والقيام به في وقت لاحق بالتنسيق مع أعمال الآخرين لكي نتخلص من التداخل غير الضروري وبهدف التحقق من أن العناصر الضرورية للعمل المشترك تؤدي بصورة صحيحة. ولا شك أن هذا الترتيب يضمن لنا استثماراً أفضل للطاقة الكلية للناس على الرغم من أن الشخص المنظم أو المنسق للعمل بينهم لا يشترك معهم مباشرة بالإنتاج.

وعندما تطلب جماعة من الأفراد من أحد أشخاصها وضع خطة لتنسيق جهودها فإنها بهذا الطلب تمنحه الحق لاتخاذ القرارات حول هذه الجهود. ولا شك أن مهمة الشخص المنسق في هذه الحالة هي في نظر الجماعة المذكورة أبسط وأكثر ضماناً على أساس أن كل واحد من أعضائها سيركز جهوده من زاويته وفي ظروفه المحددة لإنجاز المهمة المشتركة للجميع.

وهكذا يصبح المقصود بتنسيق العمل عندما يشترك كثيرون من الناس فيه منح صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية لبعض الأفراد مما يصفهم في مركز السلطة بالنسبة للآخرين العاملين.

فالمنظمة في ضوء ما تقدم هي ترتيب الناس في أنماط أو نماذج من علاقات العمل لكي ترتبط طاقاتهم بشكل يؤدي إلى إنجاز المهمة المشتركة. وتنشأ الحاجة للمنظمة من مشكلة الانقسام بين اتخاذ القرار وبين العمل من زاوية المهمة الرئيسة من جهة وبين ضرورة التنسيق بينهما على أساس المتيسر من الموارد والطاقات.

ويحاول بعض الباحثين النظر إلى المنظمات باعتبارها مجموعات من الأفراد يجمعهم مكان ووظيفة محددتان. ويؤكد هذا المنظور الكيفية التي تؤثر المنظمة من خلالها في الفرد وكيفية بلوغ الفرد أهدافه في المنظمة وأثر شخصية الزعيم الإداري في

واقعه. وهناك منطلق آخر يقوم على النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة سكانية تضم جماعات فرعية متداخلة. ويؤكد هذا المنطلق على سمات التآزر الجماعي وتوزيع الجهود بين الجماعات المسؤولة عن فعاليات العمل الكلي.

وإلى جانب هذين الأسلوبين نستطيع أن ننظر إلى المنظمة -وهذا أقرب إلى وجهة النظر الأنثروبوجية[٣]- على أنها نسق كلي ينطوي على عناصر بنائية ودينامية كثيرة.

العناصر البنائية للمنظمة:

لكي تتبلور صورة المنظمة الإدارية باعتبارها تمثل نسقاً متكاملاً تتماسك أجزاؤه يحسن أن تتناول الركائز أو العناصر الرئيسية التي تتألف منها وهي الآتي:

١. نسق النفوذ:

إن المنظمة الإدارية من إحدى زواياها تتجلى بوضوح من خلال المعارف التقليدية المتواترة عن الإدارة. فهي من هذه الزاوية يمكن اعتبارها وسيلة لإنجاز الأعمال التي يتعذر على الفرد إنجازها بمفرده. وتصبح المنظمة وفقاً لهذه النظرة أداة لتقسيم العمل مع التأكيد على عمليات الإنتاج وانسابية الأدوار التي يرتكز عليها. وهذا كله يرتبط بالسلطة الإدارية الموجهة لكل هذه الأنشطة.

٢. نسق الميول الفردية:

في هذا المجال تظهر الاتجاهات الشخصية الذوقية والذهنية والانفعالية التي تتجلى في علاقات العاملين في المنظمة ازاء بعضهم بعضاً. ويحسن الالتفات في هذا الخصوص إلى الجانب غير الرسمي وهو يتصل بالزمالات والصداقات وتباين عمقها بين الأفراد.

---

(٣) Nadel, S. F. The Foundations of Social Anthropology. THe Free Pess. Glencoe. PP. 107-118.

٣. نسق الاتصال:

وتبرز في هذا الخصوص بعض المعايير التي تحدد كيفية التخاطب والتفاهم بين أعضاء كوادر المنظمة الإدارية. ويتصل هذا الجانب بمبادرات الكلام وتفاوتها بين الأفراد والأغراض والنتائج التي تترتب على اتصالاتهم. فنحن نحتاج من هذه الناحية معرفة طبيعة مخاطبة الأشخاص بعضهم لبعض والصيغ التي تنعكس عليها وتذبذبها بين طرفي الأمر والرجاء.

٤. نسق السلطة:

ويرتبط هذا الجانب بالتوزيع النسبي للسلطة المختلفة كما تتجسد في أدواتها وأساليبها المختلفة التي تحوي المكافآت والضغط الرسمي أو الشخصي الذي يمارس على الأفراد في المنظمة الإدارية.

هذه في الواقع هي بعض العناصر البنائية والدينامية التي لا ينبغي إغفالها عند دراسة المنظمة الإدارية المعاصرة. ورغم عموميتها إلاّ أنها لا تبين أصناف التنظيمات المحددة بما تنطوي عليه من خصوصيات تميزها عن غيرها. ومع ذلك فهي توفر الأسس العملية التي يحتاجها الباحث لكي يستطيع من تحليل أي شكل من أشكال التنظيم الإداري وبغض النظر عن المنطلق الذي يوظفه سواء كان أنثروبولوجياً أو سوسيولوجياً أو نفسياً لأن هذه العناصر تمثل قواسم مشتركة لا تستغني عنها هذه المنطلقات.

إن فهم المنظمات الإدارية يعتمد إضافة للعناصر المبينة أعلاه على العلوم السلوكية التي توفر الأطر النظرية والتحليلية لدراسة المتغيرات التكنولوجية والبنائية والسوسيولوجية والشخصية والأكولوجية وعلاقاتها بتركيب النسق الإداري. هذا بالإضافة إلى ما توفره العلوم الرياضية والهندسية من معلومات تخدم الباحثين والعاملين في المنظمات هذه لكي يفهموها في بيئاتها وأنساقها الكلية المعقدة. فالرياضيون والمهندسون يسهلون علينا التعمق في هذه المنظمات من خلال الرموز التي يستعملونها في تحليل المتغيرات التكنولوجية وما يتصل بها من تكاليف ومردودات تنظم عمليات الإنتاج. فالمردودات لا تقتصر على النقود التي تكسبها المنظمة من الإنتاج فحسب بل تتعداها إلى الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع. ولا شك أن حالة المنظمة

تستدعي التغلغل في كثير من أمورها التفصيلية الأخرى التي تسلط الضوء على جوانبها البنائية والدينامية الأخرى. من هذه الأمور سياسة المنظمة العامة وأسلوبها في تقسيم العمل بين الأعضاء والكيفيات التي توضع فيها الحوافز وضوابط أداء العمل، وتصميم عمليات نقل المعلومات والتخطيط والتنسيق وعمليات المراجعة والتقييم الخاص بكوادر المنظمة.

ويلاحظ أن استعارة مفهوم «الأنساق» البنائية في البحوث الإدارية المتصلة بالمنظمات الرسمية أفاد بصورة ملموسة في الدراسات المتعلقة بطلب المعلومات وتخزينها واستثمارها في مجالات المحددة. وقد كشفت هذه الدراسات عن الصعوبات الهائلة التي تواجه قادة هذه المنظمات خصوصاً في مجالات الاتصال التي يعتمدون عليها. وتبرز في هذا الخصوص مشكلة تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد في المنظمة حيث أن هذا التبادل يتوقف على مدى ما يتمتعون به من خصوبة ذهنية في مجالات الابتكار والتحليل العلمي. والملاحظ أن اهتمام الباحثين الإداريين والاجتماعيين في السنوات القليلة الماضية (العقدين الأخيرين تقريباً) بمشكلات الاتصال قد زاد بشكل ملموس باعتبار هذه المشكلات تتصدر التعقيدات الصعبة التي تواجه التنظيمات الإدارية.

ولا ننسى أن المؤسسات الإدارية السابقة المتسمة بقلة عدد العاملين وفرت الفرص المناسبة لمدرائها للاتصال المباشر بكافة الأعضاء. ورغم ذلك لم يكن الاتصال الشخصي يخلو من بعض الصعوبات. ومع أن مهارة الاتصال ظلت بالغة الأهمية بالنسبة للمدراء المعاصرين إلا أن معظم اتصالاتهم بموظفيهم وكوادرهم المختلفة تتم بصورة غير مباشرة ومن خلال الأجهزة الميكانيكية. ومن العموميات المسلم بها أنه كلما زاد حجم المنظمة الإدارية زادت صعوبات ومشكلات الاتصال بين الأفراد بعضهم ببعض وبوحداتهم الإدارية. وينتج عن هذا ازدياد المشكلات التي يتعامل معها المدراء وفي مقدمتها المشكلات الخاصة بالوضع المعنوي للكوادر العاملة في المنظمة، وبكفاءاتها وضعف مساندتها النفسية للمنظمة وأهدافها وعلاقاتها العامة وتنسيق جهودها. ويرجع قسم كبير من هذه المشكلات إلى الاتصال الضعيف المفتقر إلى أسس التفاهم المتبادل.

ويتركز قدر كبير من البحوث على ضرورة تصميم النظم لتسهيل انسيابية المعلومات والاجراءات التي تقلل من الحاجة إلى بعض أشكال الاتصال الشخصي وتنمي استعمال الأساليب التي تنظم المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.

كما يشدد بعض الباحثين على دراسة آثار (الأتمتة) Automation واستخدام الحاسبات الألكترونية على نظم الاتصال الإدارية. ومن أعظم الصعوبات التي خلقتها التسهيلات الأوتوماتيكية للإداريين هي الكميات الهائلة للمعلومات التي وفرتها وما يحتاجه الاطلاع عليها من كبير جهد ووقت. وفي الوقت نفسه جعلت البحوث الجديدة الإداريين المحترفين يدركون بشكل أفضل أن النظم الإدارية هي هياكل تختبر فيها القدرات على حل المشكلات.

وينظر بعض الباحثين السلوكيين المتأثرين بالمنظور البنائي إلى المنظمة الإدارية كنسق اجتماعي يربط وحداته الاجتماعية الفرعية نمط من التفاعل المتبادل والمستقر(٤). والتنظيم على هذا الأساس هو تركيب مؤلف من أجزاء متعددة ترتبط بعلاقات محددة. وينطبق هذا المفهوم أيضاً على الأفراد من ناحية الصلات التي تربطهم من خلال تفاعل أدوارهم المختلفة الجارية في المنظمة الإدارية. وعند تطبيق مفهوم التفاعل على التنظيمات فإن ذلك يعني التفاعل بين الأنساق المختلفة كالنسق الاقتصادي والإداري والسياسي.

وإذا التزمنا بالمنظور البنائي فإن المنظمة إضافة لما تقدم هي نسق مفتوح يضم عناصر دينامية تتلازم وتترابط وتعمل سوية على بناء قوانين محددة ووفقاً لأسلوب معين. وهي تؤثر في كافة أعضائها بصورة شاملة ومميزة. ولا يقتصر هذا التحديد على المنظمات الإدارية بل يتجاوزها إلى الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية الصغيرة والتنظيمات الأخرى. إن هذه الأشكال الأخرى للتنظيم تمثل مستويات متباينة للانساق التي تعتمد عليها حسب طبيعة بيئاتها الخاصة باعتبار كل نسق منه يتبادل المواد والطاقات مع بيئته. هذا بالإضافة إلى أن كل واحد منها يضم نظماً فرعية تؤدي وظيفتها الكلية كوحدة دينامية.

---

(٤) Beshers, J. M. Urban Social Structure. PP. 184-186.

وإذا نظرنا إلى المنظمة باعتبارها نسقاً اجتماعياً فهي من هذه الزاوية تؤدي الوظائف الآتية:

١. توجيه وتحديد أفعال أعضائها في حدود ما يسند إليهم من أدوار. وهذا معناه أن المشرفين يؤدون دور الأشراف ويؤدي العمال دور العمل ويترك للمدراء دور الإدارة بينما يقوم عمال الصيانة بوظيفة صيانة المباني الخاصة بالمنظمة وهكذا شأن بقية الأدوار.

٢. تقليص الاعتباطية والارتجال في الأعمال وفي العلاقات القائمة بين الأعضاء وجعلها خاضعة لنسق المنظمة الرئيسي[٥]. فالمنظمة تحفظ بناءها الإداري الأساسي عن طريق ضبط التوازن الضروري لانسجام أنشطة أعضائه وتكامل علاقاتهم الوظيفية إلى الدرجة التي تجعلها خاضعة للتنبؤ الرسمي.

٣. إرضاء احتياجات الأفراد العاملين والسعي إلى تحقيق أهدافهم المشتركة التي تخضع لنسق المنظمة العام.

٤. تعمل المنظمة على إدامة النسق أوالنظام الذي تعتمد عليه في عملياتها الإدارية والإنتاجية. وهذا ما يتجسد بشكل خاص في المجتمعات الصناعية الغربية حيث تبدي المنظمة الإدارية استعداداً مستمراً لمواجهة المصالح والتحديات الجديدة التي تظهر عبر مسيرتها التطورية فتتخذ منها المواقف المناسبة.

إن المنظمة الإدارية في ضوء ما تقدم عندما تطرح كنسق اجتماعي تبرز لنا طبيعتها المعقدة التي تتدرج من الكائن البشري الواحد الذي يمثل أصغر خلاياها إلى التنظيم المعقد الذي يتألف من عدد كبير من البشر. فالوحدة العضوية المجهرية الأساسية التي تبدأ بها المنظمة هي الفرد. وهو بلا جدال يمثل بمفرده واحداً من أعقد الأجزاء التي تتكون منها المنظمة. ولعل هذا هو السبب الرئيسي الذي يخلق المشكلات المعقدة أمام المنظمات عندما تتجاهل الفرد.

---

(٥) Argyle, Michael. The Psychology of Interpersonal Behaviour. P.P. 170, 172, 174.

أما الجزء الآخر الذي يلي الفرد فهي «العلاقة الثنائية» Dyad التي تربط كل اثنين من أعضاء المنظمات. ولا شك أن هذه العلاقة الثنائية كثيراً ما تكون أساساً لفهم العديد من الوضعيات الجارية في تركيب المنظمة الإداري والصناعي أو غيرها من المنظمات الاجتماعية. ومن المعروف أن أي منظمة مهما كان شكلها لا يخلو من هذا الصنف الثنائي للعلاقات والتفاعلات باعتبارها تشكل أساساً مركزياً لمعظم الأنشطة في الأنساق الاجتماعية.

ويلي ذلك الجماعة التي تتكون من الصلات التي تتعدى شخصين إلى أعداد أكبر من البشر الأعضاء في المنظمات. ويمثل كل من «الثنائي البشري» والجماعة أنساقاً فرعية في المنظمات الإدارية. أما الجماعات المتداخلة فتنشأ من قيام العلاقات المشتركة بين جماعتين أو أكثر لأداء عمل جامعي معين.

وبناءً على ما تقدم يبدو واضحاً أن المنظمة الإدارية والصناعية تحوي على الأقل جماعتين أو أكثر ترتبط بمسؤوليات متعددة تفرض عليها القيام بأعمال مشتركة. أما المجتمع المحلي Community فيمثل مستوى أوسع من التنظيم أو المنظمة الاجتماعية حيث أن هذا المجتمع الصغير نسبياً يضم عدة أفراد وجماعات ومنظمات وهي كلها تتفاعل في نطاق بنائه الاجتماعي الكلي. من هذا التحليل يتضح لنا هذا التدرج البنائي في الدوائر من الفرد إلى العلاقة الثنائية Dyad فالجماعة التي تتجاوز العلاقة الثلاثية فالمجتمع المحلي إلى الدائرة الشمولية الكبرى المتمثلة في المجتمع الكلي الواسع الذي يضم جميع هذه الدوائر.

وتكون التنظيمات أو المنظمات الاجتماعية على درجات مختلفة من الانفتاح. ويتناسب هذا الانفتاح مع درجة التفاعل الإيجابي بين التنظيم والبيئة التي يعمل فيها. وعلى العكس من ذلك فإن انغلاق التنظيم معناه أن عالم العمل المحيط به يثير لدى أفراده شعوراً بالنفرة والكراهية والتهديد والخوف.

وغالباً ما تعتمد التنظيمات المفتوحة على قيم تبيح الاعتقاد بأن السلطة هي مسألة عقلانية ووقتية. وأن جدارة الأفراد لا ينبغي تقييمها بناء على مدى اتفاقهم أو عدم اتفاقهم مع السلطة في المنظمة التي يعملون فيها. وبالعكس تكون السلطة في المنظمات

المغلقة نسبياً مطلقة على الأكثر حيث تكون قيمة الأشخاص معتمدة على درجة انسجامهم مع هذه السلطة.

ويلقى الاتصال في المنظمات المفتوحة تشجيعاً أكثر مما يلقاه في المنظمات المغلقة. كما يميل الصنف المغلق من التنظيمات[×] أو المنظمات إلى التشديد على التركيب الرسمي أو الشكلي الجامد. وتصطبغ أساليب الاتصال في الصنف الأخير بالرسمية وعدم المرونة. ويسبب الجانب الرسمي إضعاف الدوافع والحوافز لدى الأشخاص بسبب خضوع سلوكهم الوظيفي للقوى الخارجية الكامنة في الضوابط الرسمية وليس في شخصياتهم. وكثيراً ما تتخذ هذه الضوابط شكل الأوامر والضغوط الأخرى. والملاحظ أن استمرار تعرض الأفراد إلى هذه الضغوط غير الذاتية يسبب لهم الإعياء ونضوب الطاقة العصبية والقلق. ولهذا فإن التنظيمات الإدارية عموماً لا تعتمد على الضوابط الرسمية بصورة جامدة بل لا بد لها من أن تمارس مزيجاً من هذه الضوابط والأساليب غير الرسمية. إن الأساليب الأخيرة تنعش الأفراد ذهنياً ونفسياً وتجعل عملهم في التنظيم محتملاً. فكلا الأسلوبين الرسمي وغير الرسمي ضروريان وهما موجودان عادة في العلاقات الديناميكية الإدارية وغيرها.

العناصر الاجتماعية للتنظيم الإداري:

وتنحصر هذه العناصر في الآتي:

١. الأهداف

مما لا شك فيه أن لكل نسق فرعي أهدافاً محددة يتحرك سلوك الأفراد نحوها. وتتفاوت هذه الأهداف في درجة وضوحها في أذهان هؤلاء الأعضاء حيث أن بعضها قد يكون شديد الوضوح بعكس الأخرى التي قد تكوم مبهمة غامضة. كما تتباين الأهداف من حيث الوقت الذي يستغرقه تحقيقها وهي تنقسم إلى قصيرة الأمد وبعيدة الأمد. وهي تختلف في درجة ثبوتها أو مرونتها وفي مدى علنيتها أو سريتها.

× يستخدم المؤلف كلمتي تنظيم ومنظمة في نفس المعنى وذلك انسجاما مع الواقع الاصطلاحي العربي.

وتعبر الأهداف عما يريد النسق الفرعي في (المنظمة) التنظيم الإداري الوصول إليه. على أن ذلك لا يعني إجماعاً مطلقاً بين أعضائه حول كيفية بلوغ هذه الأهداف. ويلاحظ أن أهداف الجماعات الصغيرة المعتمدة على العلاقات الشخصية غير الرسمية تكون على درجة كبيرة من التفاعل مع فكر وسلوك الأعضاء وتنعكس على أفعالهم، بعكس أهداف التنظيمات الرسمية التي تتخذ صيغة الأغراض الشكلية المستحدثة حيث أنها ترتبط بكيان التنظيم دون الأشخاص. أما السعي لبلوغ هذه الأهداف فيتوقف على درجة وعي الأعضاء لها ومدى انسجامها مع أهداف الوحدات الأكبر التي يتشكل منها النسق الاجتماعي سواء كان إدارياً أو غير ذلك.

ومن الثابت أن الأداء الوظيفي للتنظيم يتأثر كثيراً بطبيعة أهدافه الرسمية وغير الرسمية وبمدى إدراك أعضائه لها وقبولهم لها. إن الأهداف الغامضة والمشوشة تسبب في ما تسبب لدى الأفراد شعوراً باللامبالاة وتدفعهم إلى المنافسات غير المجدية بعكس الأهداف الواضحة التي تؤدي إلى قدر أكبر من الالتزام والاعتماد المتبادل بين أفراد التنظيمات.[٦]

٢. المعايير:

نتيجة لتفاعل النسق التنظيمي مع البيئة لا بد من قيام بعض المقاييس المشروعة والمتوقعة لتوجيه سلوك أفراده وتنظيم علاقاتهم نحو أهداف ذلك النسق. وتتأثر هذه المعايير أو المقاييس السلوكية بخلفيات الماضي في المجتمع وبما يستجد من تجارب ومتطلبات. وتتضمن هذه المعايير كيفية اللباس وما إذا كانت العلاقات الشخصية يغلب عليها الانسجام وعدم التكلف أو التشنج والتناقض. كما تعبر المعايير بشكل أو آخر عن مدى حماس الأعضاء لإنجاز أعمالهم وغير ذلك من الاتجاهات السلوكية الصريحة منها وغير المعلنة.

ومن البديهي أن خرق الأفراد لهذه المعايير يؤدي إلى أشكال مختلفة من الردع والتقريع وحتى الطرد من التنظيم. وتكون بعض المعايير ذات أثر وظيفي فعال

---

(٦) Hicks, Herbet G. Gullet, C. R. Organization: Theory and Behaviour. P. P. 46, 49, 53.

لإسهامها في إنجاز أعمال ومهام التنظيم. بينما يكون بعضها الآخر هامشياً غير مرتبط بالعملية الإنتاجية. وتعتمد المقاييس على التقليد ثم على التغييرات الناتجة من التجارب الجديدة والمتطلبات التي ترافقها. ونظراً إلى أن بعض المعايير تتصلب وتجمد إلى حد يفقدها تجاوبها الديناميكي مع الظروف الجديدة فإن بعض الجماعات والتنظيمات تدرك عدم جدواها في عملية التحديث الذي يتطلب تغيير هذه المعايير. ويتم تنقيح أو تعديل المعايير بناءً على درجة استمرارية خدمتها للأغراض والأهداف التي يتطلع إليها التنظيم الإداري أو غيره.

ويتفق الانثروبولوجيون[٧] على أن المعايير والقيم تكون الثقافة التي يعمل الناس من خلالها ويفكرون. وما النسق الاجتماعي إلا جانب تتمثل فيه بعض وظائف الثقافة التي يعتمد اتصال وتفاعل الأفراد وتوزيع المراكز والأدوار عليهم.

٣. البناء والأدوار:

النسق الاجتماعي يولد أشكال السلوك المتوقع ويحدد علاقات الأشخاص والجماعات باعتباره الأساس الذي يرتكز عليه بناء التنظيم. ويتصف تنظيم الجماعات الصغيرة بالمرونة العالية وبالقدرة الكبيرة على إرضاء حاجات الأفراد بدرجة تقارب حاجات الجماعات نفسها. ولا يكون التفريق بين أدوار الأشخاص حاداً في هذا الصنف من الجماعات بسبب تداخلها. هذا بالإضافة إلى أن سلوك الأعضاء يتسم بالوضوح والصراحة بالنسبة للجماعة كلها. ويكون العمل فيها على مستوى عال يتسم بالوضوح والصراحة بالنسبة للجماعة كلها. ويكون العمل فيها على مستوى عالٍ من الانسيابية وعدم التكلف.

وتنقلب هذه الصورة تماماً عندما ننتقل إلى التنظيمات الرسمية والشكلية حيث تحدد مراكز الأفراد بشكل دقيق في تركيب العلاقات. ويكون ترابط هذه المراكز قوياً كما يتضح ذلك في اعتماد توقعات شاغلي هذه المراكز على بعضهم بعضاً. كل هذا يخلق قدراً كبيراً من استقرار العلاقات والأساليب التي تنظمها ودرجة أقل من المرونة في ممارسة هذه الأساليب. هذا بالإضافة إلى أن هذه التنظيمات لا تسمح بتبادل المراكز

(٧) Kluckhokn, Clyde. Miro For Man. PP. 143-149.

كما يحدث في الجماعات غير الرسمية. والسلوك في المنظمات الرسمية يكون غير ملحوظ حيث أن كل موظف يكون منهمكاً بأعماله ولا يعرف كثيراً عن أعمال وتصرفات غيره. ويكون تتبع الوظائف التي يؤديها الأفراد بالغ الانتظام والرتابة مما لا يسمح كثيراً بتغييرات تذكر في مواقع حلقات المسلسل الوظيفي، لأن هذه التغييرات لو حصلت تخلق مشكلات عديدة. إن عمليات التجميع الصناعي تعتمد أساساً على ثبوت هذا التسلسل لحلقات العمل.

ومن نتائج هذا الجمود في تحديد الأدوار وتعيين ارتباطاتها ببعضها هي أن المسافات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس تكون كبيرة نسبياً. ولهذا فإن التوقعات المرافقة للأدوار الرسمية هذه تتحول إلى محددات قوية للسلوك.

٤. عملية حل المشكلات:

لكل نسق فرعي أساليبه الخاصة لمعالجة ما يستجد فيه من مشكلات ونزاعات داخلية أو خارجية ولإزاحة حالات الغموض والتهديد التي يواجهها. وتتنوع هذه الأساليب وهي تشمل وسيلة الهروب من المشكلات أو حسمها بالنزاع أو بالاتكال على الآخرين، وهذه كلها أساليب سلبية. أو تكون الوسائل في صيغة إيجابية كما في استعمال التحليل والتقييم العلمي للمشكلات الطارئة. وبناء على السياسة العامة المتبعة في التنظيم لمعالجة مشكلاته يتبلور شعور أعضائه حول مدى ما تتسم به تلك السياسية من عقلانية وموضوعية أو من ضعفها أو عدمها. وقد ينظر في بعض التنظيمات لمعالجة المشكلات من منظور فردي باعتباره مسائل شخصية. بعكس التنظيمات الأخرى التي تعتبر مشكلاتها حصيلة العلاقات والتركيبات الجماعية.

ويعتمد تطوير وتحديث التنظيمات الإدارية في ما يعتمد على الأسلوب الواقعي المتبع في مواجهة المشكلات المعقدة وبطريقة تسهم في نمو نضج الأفراد والجماعات العاملة في التنظيمات كما تسهم في تعميق عملية علاج مسلسل المشكلات كلما تظهر.

٥. السلطة والنفوذ:

ما دمنا نبحث العناصر الاجتماعية لنسق التنظيم الإداري يحسن بنا أن لا ننسى

موضوع السلطة لارتباطه بقدرة التنظيم على ممارسة عملية التغيير في أنساقه الفرعية. وواضح أن أسلوب السلطة في ممارسة كل من الثواب والعقاب مع أعضاء التنظيم الإداري يحدد مدى شعور هؤلاء بالانتماء للتنظيم وبدرجة التزامهم بالمسؤوليات الوظيفية الملقاه على عاتقهم. ويعتمد نجاح السلطة على تراكم خبراتها التقنية والإنسانية وعلى درجة تكامل أنساقها الفرعية ومدى ما يتحقق من منافع لكوادرها من قراراتها. ويقصد بالسلطة هنا النفوذ المشروع الذي يخول بعض أعضاء التنظيم الإداري حق اتخاذ القرارات المركزية في التنظيم.

ويكون تأثير الأشخاص عن طريق المشاركة ممكناً في جماعات العمل الصغيرة حيث تتخذ القرارات في هذا الصنف بصورة جماعية. أما التنظيمات الرسمية الكبيرة نسبياً حيث تنعدم العلاقات الأولية القائمة على التفاعل المباشر فهي عاجزة عن إتاحة الفرص للقرارات الجماعية. وقد ينشأ بعض التشويش في هذا الصنف من التنظيمات لو أخذت بأسلوب القرارات الجماعية. ويتذبذب الشعور بالثقة أو عدم الثقة من جانب الأعضاء بالقيادات الإدارية في هذا النوع. ومن الملاحظ أنه كلما زاد المستوى العلمي والفكري لأعضاء المنظمة الإدارية وارتفعت مهاراتهم وثقتهم بأنفسهم كلما زادت معارضتهم للأوامر المباشرة وتضاعفت استعداداتهم للأساليب الإدارية المصطبغة بالمضامين الإنسانية والفكرية العميقة بدلاً من العناصر الشكلية الجامدة غير المبنية على الفهم والتقدير الإنساني.

٦. عنصر الديمومة والبقاء:

كل نسق فرعي بدون شك يسعى إلى إدامة بقائه باعتبار هذا شرطاً لإدامة المنظمة الإدارية ككل. وهذه الضرورة هي أحد العوامل الهامة لاستمرارية الأداء الديناميكي للأنساق الفرعية المكونة للتنظيمات أو المنظمات ولاطراد نموها وتقدمها. ولعل بالإمكان اعتبار هذا العامل القوة الرئيسة المسؤولة عن تحديد درجات التحديث في المنظمات. وإلى جانب ذلك فإن المنظمات الإدارية تسعى أيضاً إلى تحقيق قدر محدد من التوازن والاستقرار. وهذا يشبه في عالم الأحياء احتفاظ جسد الإنسان بدرجة

حرارة ثابتة على الرغم من تبدل درجات حرارة البيئة المحيطة به. ومع أن الموارد المالية وغيرها مما يحتاجه التنظيم تتذبذب صعوداً ونزولاً إلاّ أنه يعمل على إدامة وجوده على الرغم من هذا التذبذب. وهو يحقق ذلك من خلال عملية الإدامة المعقدة.

وبالإضافة لما تقدم تظهر التنظيمات وأنساقها الفرعية حاجة مستمرة لتمييز نفسها عن غيرها من التنظيمات لتأكيد هويتها الخاصة. ويهتم كل واحد من الأنساق الفرعية في التنظيم بحدود صلاحياته وعدم الخلط بينها وبين صلاحيات الأنساق الفرعية الأخرى. ويسبب هذا التأكيد معارضة النسق الفرعي للمحاولات الخارجية التي تهدد هذه الصلاحيات.

ومن المشكلات الخاصة بالأنساق الفرعية في التنظيم الإداري الكبير هي مشكلة الحدود الشكلية أو الرسمية وهي من الأمور التي تزداد تعقيداً مع ازدياد تداخل الاختصاصات وتشابك الأدوار من زاوية تقسيم العمل. ومع ذلك يصعب علينا أن نفهم التنظيم فهماً صحيحاً مالم ننظر إليه على أساس أنه يمثل وحدة متكاملة بكل ما يحتويه من أنساق فرعية.

وفي ضوء كل ما يطرح من ملاحظات لا بد من القول أن التنظيم الإداري هو تنظيم اجتماعي قبل كل شيء ما دامت حياته تتشكل من جوانب عدة مرتبطة بشبكة واسعة من العلاقات التقنية والإنسانية. ومن هنا يتضح لنا أن روابط الأنساق الفرعية في التنظيم هي صلات ديناميكية فيها قدر كبير من ضمان انسيابية العملية الإدارية والإنتاجية والوظيفية في وقت واحد وكما يحددها هدفه الرئيسي. وهكذا فإن عناصر التنظيم من خلال تناسق وتكامل وحداته الفرعية تسهم سوية في إدامة وجوده وفي تحقيق هويته الشكلية والوظيفية المتميزة عن هويات غيره، وفي دعم علاقاته المتعددة بالبيئة الخارجية التي هو جزء منها.

إن القوى الفاعلة في بيئة التنظيم تتفاعل مع تركيبه الكلي وتحدد بشكل أو آخر طبيعة عناصره التنظيمية بجوانبه البشرية السلوكية والفكرية التي تتشكل مع عناصره التكنولوجية والمادية. ومعروف عن التنظيم الإداري أنه يتكيف إلى ظروف الواقع بالشكل الذي يدعم بقاءه وتطوره. وهذا التكيف يتطلب حل المشكلات في سياق

الواقع الاجتماعي والتكنولوجي، إن ديمومة التنظيم كما اتضح لا تعتمد على توظيف الأساليب العلمية والتقنية حسب بل وتستدعي بصورة خاصة الغور في العلاقات الاجتماعية في التنظيم وخارجه وفي ضوء الواقع الثقافي العام الذي يتفاعل معه.

ولكي يتحقق بقاء التنظيم الإداري من الناحيتين الاجتماعية والتكنولوجية لا بد له من توفر بعض الشروط ومن أهمها الآتي:

١. وجود دستور أو نظام يدعم هويته الخاصة ويسهل انسيابية أعماله.

٢. الموارد البشرية والمادية والفكرية والطبيعية الضرورية للاستثمار في أنشطته.

٣. الأنشطة والفعاليات المطلوبة لإشباع حاجات التنظيم بما فيها من التملك والصيانة والاستثمار الاقتصادي وغيرها من الأنشطة التي تستند عليها وظائف التنظيم المركزية.

٤. روابط التنظيم التي تخلف التلاحم الدينامي بين أنساقه الفرعية في عمليات الإنتاج والعمل. وهي تسهم أيضاً في إدامة انسيابية الموارد التي يحتاجها. هذه الروابط تؤدي أيضاً دوراً حيوياً لإدامة هوية التنظيم الفريدة التي تفرقه عن غيره.

وتتطلب مواجهة التنظيم الإداري لكل هذه الاحتياجات والوضعيات أن تؤدي كوادره الوظيفية العديد من الوظائف وأن يتكيفوا لهذه الوضعيات الكثيرة حسب ما تتطلبه أدوارهم الرسمية والإنسانية. هذا بالإضافة إلى مواءمتهم مع الضرورات والحالات المستجدة. وأصعب ما في التنظيم هو تحليل الأنساق الاجتماعية التي تعمل فيه وهي كما نعلم لا تخضع للبحث الكمي البسيط الذي تخضع له أنساقه التكنولوجية والاقتصادية.

الإطار الاجتماعي للمسؤولية الإدارية:

لا جدال أن مسؤولية إدارة شؤون البشر تمثل موضوعاً يتعدى الأفراد إلى المجتمعات. وهذا يتطلب مناقشتها في إطارات تبين كيف أن المؤسسات التي تنظم فكر

وسلوك الإنسان تنفتح على ميادين حياته المتعددة. وعن طريق هذه النظرة نستطيع الدنو من الطبيعة الاجتماعية للمسؤولية الإدارية خصوصاً ما يتصل منها بمسألة اتخاذ القرارات في مواقع المسؤولية. ولا شك أن نشوء البيروقراطية والخبرات الإدارية المتخصصة لم ينه الحاجة للأفراد المسؤولين بل هو في الواقع قد غير الظروف التي يعملون فيها.

إن البيروقراطية تميل إلى تركيز السلطة في ما يتصل باتخاذ القرارات الاجتماعية الهامة في المواقع المركزية غير الملحوظة. وهي (البيروقراطية) من ناحية ثانية تذيب المسؤولية فتجعلها مسألة جماعية وغير شخصية. كما تشجع الأفراد العاملين في التنظيم الإداري على الإسهام سوية في العمليات الوظيفية المشتركة كلاً من زاوية اختصاصه المكمل الاختصاصات الآخرين. وتعمل البيروقراطية أيضاً على تنمية الحس المهني لدى الأفراد وهو حس يعتمدون عليه في رؤية ما يواجههم في عملهم من مشكلات.

ففي التنظيمات× الإدارية المتأثرة بالتوجه البيروقراطي تتحول حركة الأفراد إلى ما يشبه الأفعال اللاإرادية الناتجة من ايحاء مستلزمات العمل الرسمي(٨). ومن طرائف البيروقراطية أنها بطبيعتها تخلق مشكلات يستلزم علاجها تطبيق مبدأ المسؤوليات المشتركة بدلاً من المسؤوليات الفردية والمعزولة. فالبيروقراطية تتضمن في بعض معانيها العمليات المشتركة التي تنطوي على مهام تسند إلى مجموعة من الأشخاص يؤدون دور الأمناء على مصالح الآخرين في نهوضهم بتلك المهام. وطالما يقبل هؤلاء الأشخاص هذه الأمانة فإن كل ما يشعرون ويفكرون به في وظائفهم يتجاوز ذاتهم الفردية إلى مسؤولياتهم الاجتماعية.

وقد لاحظنا في بعض الفصول السابقة الآثار الاجتماعية التي ترتبت على استبدال المالك بالإداري المهني المتخصص في التنظيمات الحديثة نتيجة لاتساع الأسلوب البيروقراطي. ومن المعروف أن الأفراد الذين يشغلون مواقع اتخاذ القرارات الإدارية في هذه التنظيمات تكون قراراتهم هذه ذات إطار شخصي يغلب عليه التجرد من

× استخدمنا مصطلح تنظيمات في نفس لترادفهما في معظم المؤلفات العربية.

(٨) Veblen, Thorstein. Theory of Leisure Class.

المصالح الذاتية. ويتم كل ذلك من خلال استعراضهم لعدد من الخيارات وانتقائهم لأكثرها واقعية كأساس لهذه القرارات. إن اختيارهم يجري بين التزامات متعددة يتسم كل منها بقدر من المشروعية والإلزام. وواضح أن هذا يمثل جانباً بنائياً للعصر البيروقراطي الذي نعيشه وهو الجانب الذي يفسر ولو جزئياً المشكلة الأخلاقية الرئيسية التي تواجه المسؤول الإداري. إن هذا المسؤول لا يملك الحق لاتخاذ القرارات بمفرده حتى إذا كان مقتنعاً تماماً بصحة آرائه على أساس أن ذلك يتعارض مع طبيعة التركيب الاجتماعي للتنظيم الذي يرأسه.

إن الظروف الاجتماعية العملية للقيادات الإدارية قد تعرضت في هذا القرن إلى تحولات كبرى نتيجة لتطور المفاهيم والأساليب الإدارية واطراد خضوعها إلى نظريات العلوم الاجتماعية الحديثة. فلم تعد الحكومات اليوم المالك الشخصي للسلطة والنفوذ. واستطاع العلم والأساليب الإدارية المتطورة من تعميق مضامين المسؤولية في الأعمال الرسمية يجعلها أكثر دقة وانضباطاً والتزاماً بمبادىء العلم الموضوعية وأكثر استجابة للمشكلات التي تواجه المجتمع ليس في نطاق تفصيلات الحياة اليومية فقط بل وفي ضوء احتمالات المستقبل. ورغم كل هذه الطفرات النوعية التي تحققت في عالم الإدارة فقد بقي تركيب المسؤولية من حيث علاقته بالقرارات الاجتماعية يعاني من ضعف التكامل ورخاوة أسس الضبط.

ولا تفوتنا الإشارة إلى حقيقة أن المسؤوليات التي ترتبط بالتنظيمات الإدارية تنطوي على عواقب تتناسب والطبيعة الإيجابية والسلبية للنتائج التي تترتب عليها حسب التقويم الاجتماعي الذي يتبلور خارج التنظيم الإداري. ويتصل كل ذلك بما يتمتع به التنظيم من استعداد للنقد الذاتي وقبول ما يوجه إليه من انتقادات خارجية. بمعنى أن التنظيمات الإدارية الناجحة تبدي استعدادات كبيرة نسبياً لتشجيع النقد الموجه لسياساتها من الجماهير والمؤسسات المختلفة باعتبار هذا النقد يسلط الضوء على نواقصها ويسهم في عملية التطوير التي لا تستغني عنها.

ويستخلص من تجارب الواقع الإداري أن الإداريين المؤهلين والواعين علمياً وإنسانياً في المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية يظهرون ميلاً غير متكلف لتشجيع الآخرين على توجيه الأسئلة والاستفسارات إليهم عما يفعلون ويقررون دون أن يثيرهم ذلك أو يغضبهم. إن النقد بالنسبة للمتميزين من القادة الإداريين يكون مصدر ارتياح

ورضا لما فيه من عناصر التوجيه التي ترشدهم لتصحيح المسارات الضارة بتنظيماتهم. يضاف إلى ذلك ضرورة توفر الضوابط والضمانات الاجتماعية المؤيدة والرادعة باعتبارها قوة إضافية لدعم الكيان الاجتماعي لدور المسؤولية الذي ينهض به القادة الإداريون[×].

ولا يخفى أن أنشطة التنظيمات الإدارية الحديثة خصوصاً في المجتمعات الديموقراطية تجري في العلن مما يتيح فرصاً مناسبة للجماهير ولمؤسسات الرقابة لتحديد ما فيها من نقاط قوة وضعف. يضاف إلى كل هذا أن الإداريين الذين تعهد إليهم مسؤولية اتخاذ القرارات هم أشخاص يشغلون عادة مكانة معروفة ويؤدون واجباتهم بعلم من أفراد مجتمعاتهم. وكل ما يصدر عنهم من قرارات ومواقف في مراكزهم الرسمية يدخل في نطاق مسؤولياتهم الإدارية. وفوق كل هذا فإن القرارات الإدارية غالباً ما تستند إلى خلفيات متعددة تشمل في ما تشمل الاستشارات والمداولات التمهيدية التي تجسد الاستعداد الاجتماعي لقبولها.

يضاف إلى ما تقدم عنصر الكفاءة العلمية والعملية التي أصبحت عنصراً بارزاً في الهيئات واللجان الإدارية التي تناط بها مهام تقويم مسؤوليات التنظيمات الإدارية. ولا ريب أن ذلك ناتج من نمو وتنوع الكوادر العلمية المتخصصة في مختلف مجالات التدقيق والإشراف والتطوير الإداري الحاصل في أكثر دول العمل خصوصاً المتقدمة منها.

إن الخلفيات العلمية المتينة نسبياً لهذه الكوادر تجعلها قادرة على النهوض بمهام الإشراف والتطوير من حيث إثارة الاستفسارات المناسبة لحصر المشاكل الإدارية وتحديد عللها وإيجاد السبل الكفيلة بعلاجها.

وتبرز في هذا المجال مسألة الحاجة إلى الاتصال الفاعل بين أولئك الذين يشغلون مواقع المسؤولية الإدارية وبين الذين يصدرون الحكم على جدوى خدماتهم. ولا بد للنقد والتقويم في هذه الحالة أن ينبع من رؤية الأعمال على حقيقتها بغض النظر عن مشاعر القائمين عليها.

× ان افضل الامثلة على ممارسة الشعب حقه في الرقابة على الممارسات الادارية في مختلف التنظيمات الرسمية هو برنامج (لنفكر معاً من أجل الشعب) وهو برنامج يعقد في أوقات مختلفة حسب المشكلات الادارية التي تظهر وتستدعي عقده لغرض فسح المجال أمام الحوار الديمقراطي المفتوح الهادف لعلاجها.

ومن البديهي أن التنظيمات الإدارية العصرية تواجه حاجة متزايدة لتحديث أساليبها لتنسجم وتطور الأوضاع الاجتماعية التي تتعامل معها. وهذا يقتضي في الواقع فحصاً دقيقاً ومستمراً لمختلف العمليات البيروقراطية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد ما يعترضها من عوائق لتذليلها أو إزالتها. من ذلك مثلاً عادة النظر في مدى استثمار التنظيم للجان والهيئات وتأثير كل ذلك في تحديد المسؤوليات بشكل سلبي أو إيجابي. فالإسراف في استعمال اللجان من قبل الإدارة قد يسبب ضياع المسؤولية الفردية أو تشتتها. والتجارب التي تتراكم لدى التنظيمات قد تثبت لبعضها ضرورة تقليص المركزية الإدارية ولبعضها الآخر الحاجة لممارسة أسلوب فرق العمل Work Teams إلى غير ذلك من التعديلات التي تحتمها عملية التطوير الإداري.

ويستوجب تطور تركيب المسؤولية الإدارية جهداً منتظماً يبذل في كل ميادين العمل من أعلى المراتب إلى أدناها لتحقيق أوسع قواعد المشاركة الممكنة في اتخاذ القرارات. وهذا بالطبع يقود إلى تقوية الشعور بالمسؤولية لدى جميع أفراد التنظيم وإقامتها على أساس أخلاقي جماعي. ولا ريب أن مجال العمل الإنساني كلما تعرض إلى الحصر والتضييق المصطنع كلما ضاقت وتضاءلت معه العواطف بنفس الدرجة. إن الفعل كما نفهمه هو مصدر حيوي للانفعالات والمشاعر ولا شك أن اتساع فرص المشاركة أمام أفراد التنظيم يسهم في تعميق التزاماتهم العاطفية المتبادلة التي لا يستغنى عنها في الأداء الطوعي والذاتي للمسؤوليات.

وهكذا فعلاج هنات التركيب الشكلي للمسؤولية الإدارية لا يمكن اقتصاره على تعديل التنظيم الداخلي للبيروقراطية. فتحديد الأخطاء التي تنطوي عليها القرارات الإدارية مثلاً ينطوي على صعوبات كبيرة من أبرزها هو ضعف الوعي الاجتماعي العام بالتفصيلات التقنية والشكلية للمسؤوليات الإدارية. وهذا بالطبع يحول بين الناس وبين التقويم الموضوعي للكيفية التي تنفذ بها هذه المسؤوليات. يضاف إلى ذلك أن كثيراً من المجتمعات تفتقر للضوابط العملية المصممة لتقليل الأخطاء التي تحصل في مجالات هذه المسؤوليات.

ولا يفوتنا أن نقول أن المسؤولية الإدارية هي قبل كل شيء مسؤولية اجتماعية تنبع جذورها من خلفيات الأفراد التربوية والحياتية المفتوحة على مختلف عوالم أو مجالات التفاعل الإنساني بكل صوره وأشكاله. فهي في ضوء هذا التحديد جزء لا

يتجزأ عن «الضمير الاجتماعي» الذي ينظم ويوجه كل ما يجري داخل وخارج الإنسان من مواقف واتجاهات. ونظراً إلى نسبية المعرفة التي يتزود بها الإنسان من مصادر نشأته فإن الآفاق أمام الإمكانيات والخيارات الضرورية لتطوير النظم الإدارية تظل مفتوحة وبلا حدود. ولهذا فاحتياجات المجتمع القائمة لا تكفي وحدها لتحفيز هذا التطوير بل أن المجتمع مضطراً إلى اكتشاف حاجات وخيارات جديدة من شأنها أن تخلق حوافز إضافية لتوسيع آفاق الابتكار والتجديد في نظم وتركيبات الإدارة ومسؤولياتها المتعددة. ولا يغرب عن بالنا أن العلم والتكنولوجيا لا يكتفيان بإرضاء ما هو موجود من الحاجات بل يخلقان دائماً حاجات جديدة وبهذا يجعلان «الطبيعة البشرية» في حالة مستمرة من الديناميكية. إن البشر لم يكونوا يفتقدون التلفون -مثلاً- قبل اختراعه ولكنه أصبح حاجة اجتماعية ملحة بعد أن أضيف إلى قائمة المخترعات التكنولوجية التي صارت تؤدي دوراً حيوياً في ميادين الحياة المتعددة. والشيء ذاته يصدق على بقية الحاجات التي لم يكن البشر القدامى يتطلعون إلى استحصالها بل حتى ولا تصورها كالسيارة والتلفزيون والطائرة وعلاج عشرات الأمراض الخطيرة وتكييف الهواء في الأبنية ومئات المقتنيات الترويحية والتثقيفية التي أصبحت متاحة اليوم لملايين البشر.

يتضح من هذه الملاحظات أن التكنولوجيا والعلم ما كانا يؤديان دورهما الضخم في تحرير المجتمعات من كثير من حالات الفاقة والبؤس لو اقتصر هذا الدور على تنويع وتوسيع ميادين الإشباع المادي. إن هذا الدور في الواقع أطلق أيضاً العنان لطاقات الإنسان الفكرية المتعلقة بتطلعاته إلى تجديد وتطوير كافة ميادين حياته الاجتماعية.

إن المجتمعات أمام زخم التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر هي في وضع يؤهلها لوضع كافة نظمها وتركيباتها الإدارية على المحك واختبارها من كل زواياها وأبعادها في ضوء أهدافها الاجتماعية الواسعة. وهذا يعني أن عملية الصقل والتهذيب لتركيب المسؤوليات الإدارية هي عملية تتخطى الكوادر المتخصصة إلى المجتمع بكل فئاته[٩] وطبقاته ما دامت هذه الأخيرة تدخل في الصورة العامة التي يتشكل منها تطور الإنسان الذي يكون الأساس الرئيس لهذه الكوادر وتنظيماتها الإدارية وغير الإدارية.

---

(٩) Northrop, F. S. C. The Taming of the Nation. The Macmillan Company. Ne York. 1954. P. P. 3, 4, 5.

مراجع الفصل الثامن

1. Benedict, Ruth. Patterns of Culture. a Mentor Book. The New American Library. Fourteenth Printing. 1957.
2. Firth, Raymond. Elements of Social Organization. Watts & Co. London. 1956.
3. Nadel, S. F. The Foundations of Social Anthropology. The Free Press. Glencoe. 1952.
4. Beskers, J. M. Urban Social Structure. (in) The city: Problems of Planning. Edited by Murray Stewart. Penguin Education. Penguin Books. 1972.
5. Argyle, Michael. The Psychology of Interpersonal Behaviour. Penguin Books. Third Edition. 1981.
6. Hicks, Herbert G. & Gullet C. Ray. Organizations: Theory and Behaviour. McGraw-Hill: International Student Edition. Auckland. 8th Printing. 1984.
7. Kluckhokn, Clyde. Mirror For Man. A Premier Book. Fawcett World Library. Conn. 1957.
8. Veblen, Thorstein. The Theory of The Leisure Class. A Mentor Book. Third Printing. 1958.
9. Northrop, F. S. C. The Taming of The Nations. The Macmillan Company. New york. 1954.

الفصل التاسع
الإدارة في سياق الميول الشخصية

مقدمة:

لا ريب أن العوامل الاقتصادية لا تنفرد بالتأثير في واقع الإدارة بل توجد إلى جانبها عوامل بشرية اجتماعية ونفسية لا تقل عنها أثراً في تنظيم وضبط علاقات العمل. ويرى كثيرون من خبراء المجتمع والثقافة أن استثمار الموارد البشرية بالشكل الصحيح يتصدر بقية شروط نجاح التنظيم الإداري. وقد كشفت البحوث الأنثروبولوجية والسوسيولوجية بصورة متزايدة الوضوح عن أهمية الناس وعمق آثار سلوكهم في مسيرة الواقع الإداري. هذا بالإضافة إلى اعتماد تحديث الإدارة على مدى إطلاق الطاقات البشرية وصقلها.

ومن الواضح أن الأداء الفاعل للتنظيمات الإدارية يعتمد قبل كل شيء على المعرفة العلمية الدقيقة لتركيب شخصية الأفراد ودوافعهم المركزية وأساليبهم التلقائية الخاصة بإنجاز أعمالهم. فهذه التنظيمات لا تستطيع التعامل مع كوادرها بنجاح مالم تفهم خلفياتهم الاجتماعية التي تنطوي على طبيعة تنشئتهم وتجارب حياتهم السابقة. ومن الصعب أن يتحقق أي تقدم في هذه التنظيمات بدون هذه المعرفة. على أن الغرض من المعرفة الموضوعية التي يكتسبها التنظيم عن موظفيه لا يرمي إلى تغيير شخصياتهم باعتبار ذلك أمراً غير محتمل. بل أن الهدف منها هو فهم أنماط هذه الشخصيات التي تؤثر في أعمال الأفراد العاملين في التنظيم وتطوير الأساليب الملائمة لتحسين مستويات أدائهم وتنمية قدراتهم الذاتية في نطاق النسق الاجتماعي الإداري.

ولعل من المفيد التذكير بأن هذا التوجه ينسجم ورأي العالم الأمريكي (البورت) Allport عن الشخصية باعتبارها تمثل تنظيماً ديناميكياً للأنساق النفسية والفيزيقية التي تحدد كافة أشكال تكيف الفرد لبيئته[1]. والشخصية أيضاً في نظر بعض علماء

الأنثروبولوجيا وعلم النفس هي تنظيم يضم الأنماط الرئيسة لميول ونزعات الأفراد.

ويستفاد مما كتب عن الشخصية والعوامل المسؤولة عنها أن من الخطأ الفصل بين الوراثة والبيئة في تحديد هذه العوامل وآثارها في تركيب الإنسان الفكري والانفعالي. ولا يخفى أن كتابات (سيغموند فرويد) تعتبر من أهم المحاولات العلمية الرائدة التي كشفت عن آثار البيئة النفسية والاجتماعية في فترة الطفولة المبكرة للإنسان. ويؤكد هذا العالم حقيقة أن للإنسان شخصية ديناميكية أساسية تعبر عن الواقع المحيط به والمؤثر في مواقفه. وقد شخص ثلاثة مستويات للشخصية هي (الهذا) Id والذات Ego والذات العليا Super ego. ويمثل المستوى الأول الغرائز والرغبات البايولوجية الطفولية التي تفتقر إلى تجارب الواقع الاجتماعي. بينما تعني الذات في نظره جانب الشخصية الذي ينطوي على محاولات الإنسان لأن يكون عملياً ومنطقياً في تفاعله مع قوى الواقع. وتحتوي الذات العليا على كل من الذات والمثل والمعايير الاجتماعية التي يراعيها الفرد لبلوغ أهدافه المشروعة في الحياة.

ومنذ ظهور دراسات فرويد تعاقبت البحوث العديدة لمختلف الباحثين حول هذا الموضوع. ويعتبر ما قدمه العلماء (كارن هورني) Horney و(اريك فروم) و(هاري ستاك سوليفان) Sullivan من أهم ما كتب عن الشخصية من زاوية الدوافع الاجتماعية.

ويتألق العالم اريك اركسون Erickson بين المختصين المهتمين بدراسة تركيب الشخصية ومراحل نموها وصلة ذلك بالعوامل البيئية. وهو يعتقد أن الذات عبر تكوينها في مراحل الحياة التي تجتازها تميل بصورة متزايدة إلى الاتحاد مع تركيب الظروف الاجتماعية باعتبار كل مرحلة من مراحل نمو الشخصية تحمل شكلاً من أشكال الصراع يؤثر في تركيبها النهائي. ويعتقد اركسون أن المراحل تبلغ ثمانية في مجموعها. ومن بين الصراعات التي يتعرض لها الإنسان عبر فترات نموه هو صراع الثقة والشك. وتؤدي هذه المراحل في نظره دوراً رئيساً في تحديد تجارب الفرد وتكوينه اللاشعوري. إن هذا العالم يطرح في بحوثه للشخصية منطلق الصراع أساساً لفهمها.

وعند مراجعة هذا المنطلق نلمس فيه ناحيتين تتصلان بالنظم الإدارية وهما:

١. الناحية الأولى وترتبط بالجانب اللاشعوري للشخصية وآثاره في سلوك الفرد الوظيفي أو الرسمي.

٢. وتتصل الناحية الثانية بتجارب الفرد التكيفية ازاء ظروف الحياة.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نحلل مفهوم التنظيم الإداري في ضوء حاجة الأفراد لمواجهة الأوضاع التي يعملون فيها بصورة واقعية. فكثيرون من القادة الإداريين يحاولون تجنب الصراع بكل أشكاله لغرض تنمية العلاقات الإنسانية في منظماتهم. كما يعمل الأفراد الأسوياء العاملون في هذه المنظمات على التكيف لظروف أعمالهم بدرجات مقبولة.

صراعات الشخصية والتنظيم:

عندما نتعمق في ظروف التنظيمات الإدارية بجوانبها الإيجابية والسلبية التي تؤلف واقعها الديناميكي يمكن أن نلاحظ بعض التناقضات السلوكية التي تواجه الإنسان عبر مراحل نمو شخصيته وهي الآتي:

١. الثقة وعدم الثقة

من المعروف أن الطفل البشري في عامه الأول يؤلف تدريجياً إحساساته المختلفة. فهو يفرق بين الراحة وعدم الارتياح نتيجة للتجارب التي تتكرر في محيطه المادي. وهو يبدأ منذ هذه المرحلة بتكوين درجات محددة من الثقة والاعتماد عى البيئة المؤثرة في حياته. ومما يؤثر في ثقته بعالمه الخارجي هي درجة ونوعية الرعاية الوالدية التي يتلقاها باعتبار ذلك يمثل بداية التفاعل الاجتماعي في دورة حياة الإنسان.

٢. الاستقلال الفردي والخجل

أول الأشياء التي يتعملها الطفل البشري هو أن يمسك بالأشياء أو أن يتركها. وتترتب على هذين الفعلين نتائج نافعة وضارة. وتعمل البيئة على تنمية قدرة الطفل على الوقوف وهي توفر له قدراً من الحماية من الأساليب الاعتباطية للمسك والترك. كما تنظم مشاعره غير الموجهة تدريجياً بالنسبة لحالات الخجل والشك التي تواجهه.

ومن الثابت أن الخجل الشديد في هذه المرحلة من تكوين الشخصية يخلق لدى الفرد ميلاً لتجنب التحديات أو الصعوبات. ويمنع الخجل القوي الطفل من الشعور بالخير في أفعال الآخرين. كل هذا يؤدي مع مرور الوقت إلى نمو عدم الثقة والشك والتحفظ المفرط ازاء عناصر البيئة مما يحول دو نمو قدرات الفرد لاختبارها والإفادة منها بأشكال هادفة وعقلانية. وعندما يحاول هذا النمط من الأفراد تحقيق حريته الفردية فإنه يتعرض لحالات تستحوذ عليه فيها الرغبة بالسيطرة على الظروف حتى عندما تنعدم الضمانات لذلك. ويكون أيضاً مدفوعاً بدافع الإصرار غير الموجه.

وتتكون في هذه الفترة من نمو الطفل الصلة بين الحب والكره والتعاون وعدم التعاون. وكلما ضعفت سيطرة الفرد على نفسه ضعف تأثيره في الواقع وتناقص شعوره بالكرامة وزاد شعوره بالخجل والشك وعدم الاستقرار.

٣. الميل للمبادرة والشعور بالتقصير

لا شك أن تعويد الإنسان منذ الطفولة على المبادرة يخلق لديه الشعور بالمسؤولية وينمي عنده الحس بالأمل. وتبدأ هذه المرحلة لدى الأطفال منذ محاولاتهم المبكرة نسبياً للتغلب على صعوبات النطق والكلام. ومع زيادة الأنشطة وتزايد ثقة الطفل الذاتية تزداد نجاحاته في تحقيق أهدافه. ويساعد اتساع مساهماته في الأنشطة الجارية على تدعيم شعوره بالارتياح.

ومع ذلك فالطفولة السليمة تتسم بالتوازن بين عوامل الضبط وعوامل التشجيع. فالمسؤولية الأخلاقية وتعلم العلاقات التعاونية تنمو كلها تدريجياً. ولو توقع المربون الكثير من الأطفال وضغطوا عليهم دون تقدير لمدى استيعابهم فكرياً وانفعالياً فإن الأطفال سيشعرون بصورة مبكرة ومبالغ بها بضرورة ضبط أنفسهم. ويؤدي هذا في العادة إلى شعور الأطفال بالكره إزاء المربين خصوصاً عندما لا يلتزم هؤلاء بالقواعد السلوكية التي يطالبون الصغار بمراعاتها.

ومن جهة أخرى فإن الشعور بالتقصير غالباً ما ينتج من الصراع والأعمال العدوانية المصاحبة للقسر. ويتجسد ذلك مثلاً في نزاعات الطفل المتكررة مع الأطفال الآخرين. ومن الصراعات الأخرى المسببة للشعور بالتقصير هي حاجة الطفل لمنافسة

بقية الصغار للظفر باهتمام وإعجاب والديه وما يصاحب ذلك من الشعور هذا. ويتخذ هذا الشعور صوراً شتى منها إهمال النفس وضعف الإرادة أو ممارسة الألعاب التعويضية التي يكون إصدار أحكام القيم المنحازة أحد أشكالها.

٤. حب العمل والشعور بالنقص

يكون الطفل في إحدى مراحل طفولته قد قارب الدخول إلى الحياة العامة خصوصاً بعد بلوغه سن الدراسة الابتدائية. فعملية التنشئة المدرسية تتضمن استثمار الإعجاب الذاتي للطفل في العديد من الأنشطة التي تكسبه إعجاب واعتراف الآخرين بمنجزاته ومهاراته الفكرية والعملية[٢]. وبهذا تنمو عنده أساسيات التكنولوجيا تدريجياً. وهو يبدأ يشعر أيضاً بلذة العمل والإنجاز ويتعرف على الأساليب المؤدية إليهما. إن هذه المكافآت النفسية للطفل على نجاحاته تحمل أعمق الآثار على تكوين شخصيته وتعده للعمل مع غيره من الأفراد في سياق مفاهيم مجتمعه وبصورة تتسم بالانسجام من النواحي الاجتماعية والتكنولوجية.

غير أن الطفل يحس بالصعوبات التي تهدد نجاحه في الحياة كلما توغل في العالم الاجتماعي أكثر فأكثر. والملاحظ أن حالات الفشل تعيد الفرد إلى مواقف التغالب الطفولي غير المجدي مما يعرضه إلى الإحباط وقد ينتهي به الأمر إلى حالة الانفجار النفسي عند بلوغه سن المراهقة.

٥. الهوية وتشتت الدور

عندما تنشأ علاقات جيدة بين الطفل وعالم المهارات والأدوات فإن ذلك يؤذن بنهاية الطفولة وبداية مرحلة الشباب. ويبدأ الفرد في هذه المرحلة بالتمييز بين عناصر هاتين المرحلتين ويضاعف من اهتمامه بمواقف الناس إزاء ما يفعله ويقوله. وفي هذه المرحلة يفقد جزءاً من الاطمئنان الذي كان يتمتع به وهو طفل صغير نتيجة لشعوره بالمسؤولية ووعيه بتحديات الحياة وصعوباتها. ويبدأ بالسعي لتكوين هوية خاصة به ويزداد اهتمامه بإعداد نفسه عملياً ومهنياً للمستقبل.

ومن جهة أخرى يتعرض الإنسان في هذا الوقت إلى التشويش في تصوره

لأدواره وقد يدفعه ذلك إلى تقمص أدوار الأصدقاء وجماعات اللعب بصورة عشوائية. وكلما يتقدم في سنوات الشباب يزداد استقراراً بين الميول الطفولية وأخلاقيات المرشد. ومما يساعد على هذا هو تبلور نظرته الأيدولوجية التي تدعم هويته مع مرور الوقت.

٦. التالف والانعزال

يكون الفرد المقترب من سن الرشد مستعداً للتفاعل بشكل أعمق مع الأفراد مما يؤدي إلى التحام هويتهم بهويته ويزداد تآلفه معهم. غير أن جسده وذاته يواجهان حاجة متزايدة للسيطرة على الصراعات الجديدة وعلى مشكلة الافتقاد الجزئي للذات بسبب الامتزاج النفسي الذي يتولد من التآلف مع الغير. وتنشأ هذه الصراعات أيضاً من العلاقات الشخصية غير الموفقة والصراعات العميقة الشديدة أوالمفرطة في مضامينها العاطفية والنزاعات الجسدية الخطيرة.

ويحاول الفرد شبه الراشد في هذه الفترة أن يخفف من قلقه بموازنة آثار القوى التي تدفعه إلى الإفراط في التآلف والقوى التي تهدد بإذابة ذاته. وقد يتعرض للتشويش في هذا الخصوص لأن علاقات التآلف والنزاع قد تنشأ بينه وبين نفس الأشخاص. ولكي يتكون لديه حس أخلاقي ناضج وتنمو علاقاته الإيجابية بالآخرين فإنه يحتاج إلى التمييز الواعي بين اتجاهات التآلف والتنازع. إذ لا ينبغي أن تستحوذ الصداقات والعلاقات الشخصية على شخصيته وتعرقل منجزاته ومبادراته. كما أن سعيه إلى الإنجاز والتألق الذاتي يحب ألا يصل حداً يمنعه من تكوين الصداقات والعلاقات الإنسانية الحميمة.

٧. الحيوية والركود

بعد اجتياز الأزمات الأساسية التي ترافق نمو الشخصية عبر الطفولة والمراهقة يصبح الإنسان كائناً يمارس دورين أحدهما يتعلق بالتعلم بينما يتصل الآخر بتعليم وتوجيه من هم أصغر منه سناً. ويكشف الإنسان عن رغبته في التوجيه وطرح الأفكار الجديدة بدافع من ذاته التي يحاول التعبير عن ميولها من خلال تأثيرة كموجه ومرب. وفي حالة انعدام الرغبة هذه في أداء دور التوجيه التربوي تكون الشخصية في حالة من

الركود والضمور حتى إذا أنجب الفرد أطفالاً. فالإنجاب وحده لا يضمن وجود الدوافع التي تخلق الميل لممارسة دور الأبوة والأمومة. ويبدو أن الإفراط في حب النفس والانغمار في الذات وتركيز الاهتمام بالمصالح الشخصية تؤدي إلى إضعاف الإيمان بالجماعة وبالعلاقات التي تربط الفرد بالناس. ولهذا فالأبوة والأمومة هما نزعة تترعرع في شخصية الفرد بتأثير من نوعية العلاقة القائمة بينه وبين أبويه. فكما تكون هذه العلاقة تكون قوة ذات الفرد.

٨. التكامل والتفكك

إن هوية الذات تنظم قبل كل شيء تكيف الفرد لما يواجهه في حياته من إخفاقات ونجاحات وتوطد حسه بالنظام ومضامينه الفكرية والعملية.

وتتطلب هذه الهوية القبول بحتمية دورة الحياة والانسجام النفسي والحسي مع حركية الزمان وتقدير الكفاح الإنساني الذي يخوضه الفرد عبر حياته باعتباره متوافقاً مع حياة الآخرين. وهكذا وبفضل هذه المواقف الإيجابية لهوية الذات المتكاملة يتلاشى الخوف من أزمات الحياة التي يتعرض لها الفرد بما فيها الأمراض وحتمية الموت. وبعكسه عندما تكون هذه الهوية مفككة يتصاعد قلق الفرد وخوفه من مشكلات الحياة وأزماتها وعلى رأسها مأساة الموت التي تنتظره. وهناك علاقة بين الثقة الذاتية التي تنتج عن الرعاية الوالدية وبين تماسك شخصية الفرد الراشد.

ومن المهم أن الحالات المذكورة للتناقض الاجتماعي تتراكم في بناء شخصية الفرد قبل وبعد مراحل نضجها الفكري والانفعالي. ولا شك أن هذه الشخصية تتعرض للتغيير في ظروف العمل تحت ضغوط الأدوار التي يؤديها في التنظيم الإداري أو الرسمي. وقد تبين من البحوث الكثيرة في الأنثروبولوجيا وعلم النفس أن الصراعات التي يتعرض لها الإنسان في طفولته ومراهقته تظل تمارس مفعولها في سلوكه بشكل أو آخر طيلة حياته. إن الصلة بين الأهداف الاجتماعية وبين نمو الشخصية السليمة والمتوازنة هي صلة وثقى تؤكدها بحوث خبراء الشخصية في كافة العلوم الاجتماعية المعنية بدراستها.

بعض الاتجاهات السلوكية السلبية والتنظيم الإداري:

ليس الغرض من تأكيدنا السابق على نظرية الشخصية المتوازنة بالنسبة لإدارة العلاقات البشرية هو تذليل صعوبات التنظيمات الإدارية في التعامل مع الحالات المتطرفة والنادرة للاضطراب النفسي والعصبي الذي يعانيه بعض الموظفين والعاملين في هذه التنظيمات. فهناك أفراد يعانون من أمراض عقلية ونفسية غير مشخصة، وبعضهم الآخر يظهر عللاً تتنوع أشكالها فتشمل في ما تشمل الحقد غير المبرر والرغبة في التسلط والضغط على الآخرين وإيذائهم، أو الفورات الانفعالية الناتجة عن الغضب السريع كوسيلة للتنفيس عن العقد الشخصية الدفينة. هذه الحالات وغيرها من الاتجاهات النفسية والعقلية التي يبتلى بها بعض العاملين في المؤسسات لا تستطيع الإدارة مهما كانت عليه من عبقرية ومهارة من علاجها لأن ذلك يتطلب مراجعة المستشفيات والنزول في المصحات العقلية والنفسية المتخصصة.

ومع ذلك فهناك اتجاهات سلوكية سلبية للشخصية تواجه التنظيمات الإدارية على نطاق واسع نسبياً ومن أهمها الآتي:

١. النزاع مع الآخرين

ويتمثل هذا الاتجاه في ميل الأفراد المصابين به لاختلاق الخلاف واستعمال الأساليب الاستفزازية. والاستخفاف بآراء الغير وممارسة الصراع اللفظي والجدلي وعدم استحسان منجزات الآخرين ومحاولة التقليل من قيمتها، والانتقاص من الممارسات الجماعية المبنية على التفاهم المشترك.

٢. الانسحاب من الآخرين

يتجسد هذا الميل في نزوع الأفراد إلى أحلام اليقظة وضعف القدرة على المشاركة الوجدانية وتجنب الإسهام في النقاش مع الآخرين والإكثار من ممارسة دور المستمع والرقيب.

٣. حب السيطرة على الغير

وتتخذ هذه النزعة حب الفرد للتسلط على الآخرين. وهي تظهر عموماً في صيغة الإسراف في تقديم الآراء وفرضها بدلاً من طرحها كمقترحات قابلة للنقاش. هذا بالإضافة إلى الميل للضغط في فرض القواعد والضوابط في مجالات العمل.

٤. **الاتكالية والكسل**

هذه النزعة تتجسد في سلوك صنف من البشر يبدي ميلاً قوياً للإكثار من الطلبات التي يطلبها من الآخرين ولتوجيه الاستفسارات عن تفصيلات العمل والاتكال على الآخرين لتقديم المبادرات وتفضيل الانتظار وعدم التوثب إلى أي نشاط ينطوي على الاجتهاد الفردي.

٥. **الميل للعقاب**

هذا النمط من السلوك إذا تكرر كثيراً في ظروف لا تبرره موضوعياً يصبح ميلاً سلوكياً سلبياً في شخصية بعض الأفراد. ويتسم الأشخاص الذين يطبع شخصيتهم هذا الميل بعدم الاكتراث لما يقدمه الغير من منجزات وتجاهل قيمتها الحقيقية والإفراط في عبارات السخرية عند تقويم أعمال الناس والغلو في النقد واختلاق المناسبات للاحراج وإظهار ولع شديد باستفزاز الأفراد والتأليب ضدهم.

٦. **المبالغة بإبداء المساعدة**

هذا النمط يسرف في التظاهر بالود والعطف والصداقة والاتفاق ومساندة ما يقدم من آراء بدون نقاش.

يتضح من تحليل الميول السلوكية السلبية السابقة أن مواقف البشر في تعاملهم بعضهم مع البعض الاخر يكشفون بشكل أو آخر عن الدور الذي تؤديه الشخصية في التنظيمات الاجتماعية إدارية كانت أو غيرها. هذه الميول ترتبط باحتياجات الأفراد النفسية التي تنبع من تركيباتهم التي تكون نظام شخصيتهم الكلي.

وبعبارة أوضح يمكن القول أن هناك تناقضات تظهر بين نمو الشخصية وبين أنساق التنظيم الإداري وغيره. ومن أهم هذه التناقضات الآتي:

١. أن التنظيمات لا تسمح عادة لعامليها إلاّ بالحد الأدنى من السيطرة على صعوبات العمل اليومي.

٢. تتوقع التنظيمات من كوادرها إظهار قدر محدد من الخضوع والاتكالية.

٣. يتوقع من الكوادر الوظيفية أن تكون نظرتها قصيرة الأمد لا تكاد تتعدى حدود الحاضر.

٤. تؤكد التنظيمات الإدارية والبيروقراطية عموماً تقدير كوادرها لعدد محدود من القدرات السطحية والبسيطة.

٥. تخلق معظم التنظيمات الإدارية أجواء تطغى عليها الرتابة والتكرار مما يعرض الأفراد الموظفين والعاملين إلى الشعور بالإحباط.

ولعل من أهم التحولات التي تحصل في الشخصية عبر نموها هو أن الأشخاص في أثناء انتقالهم من الطفولة إلى النضج الاجتماعي والنفسي يتحركون تدريجياً من حالة الخضوع إلى حالة المبادرة والاستقلال، ومن صلابة التخصص السلوكي إلى مرونة الأداء ومن واقع الانقياد إلى مركز التأثير والقيادة في الحياة.

وإذا تعمقنا في أساليب التنظيمات من حيث التوجه النظري والممارسات العملية المتعلقة بفرص النمو النفسي والفكري للأفراد نجد أنها تحد من هذه الفرص بدلاً من أن توسعها. وينطبق هذا التعميم بشكل أو آخر على بعض التنظيمات الروحية والصحية والتعليمية التقليدية التي لا تساير طبيعة التغير. ورغم أن هذه المؤسسات أو التنظيمات تدعو إلى الإدارة الديمقراطية إلا أنها على الرغم من دعمها لمفاهيم الحرية والعطف فهي من نواح أخرى تحد من نمو الشخصية بصورة غير مقصودة لتحقيق درجات قصوى من القدرات الذهنية والنفسية في مجال الاستقلال الشخصي في الوقت الذي تشجع ميل الأفراد إلى الاعتماد على الآخرين والحس بالحاجة إلى عطفهم وتقديرهم.

كل هذه الملاحظات وغيرها تبرر التفكير بضرورة بحث العوامل الشكلية الفاعلة في التنظيمات الإدارية والمؤثرة في دوافع أو حوافز الأفراد في ظل المناخ الاجتماعي والنفسي الذي تخلقه لكوادرها. ويحسن بنا أن نذكر أن المنظورات العلمية لدراسة هذا الموضوع عديدة من حيث اختلاف تأكيد كل منها بعض الجوانب دون بعضها الآخر في تحليل الدوافع السلوكية والمعوقات التي تصطدم بها والآثار الناتجة عن الإحباط الذي تخلقه هذه المعوقات إلى غير ذلك من المشكلات المرتبطة بالسلوك الإداري والوظيفي.

العلاقة الجدلية بين حاجات الفرد والتنظيم:

لقد أفدنا كثيراً كباحثين وطلبة ثقافة ومجتمع وشخصية من الأضواء الكاشفة التي سلطتها العلوم السلوكية والاجتماعية على مشكلات الدوافع وتفاعلها مع جوانب الواقع الإداري للتنظيمات الرسمية. وتبرز من بين الأعمال العلمية المهتمة بهذه المشكلات بحوث العلماء (التون مايو) Mayo و(روثلسبرغر) Roethlisberger و(هومانز)[3] Homans.

ويستخلص من بحوث هؤلاء وغيرهم أن دوافع الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية لا تحصل في فراغ بل تتشكل حسب طبيعة الأدوار والمسؤوليات المناطة بهم في العمل في إطار الأهداف الرئيسة التي يستهدي بها التنظيم. فالإداريون المسؤولون عن تحديث أو تطوير التنظيم الإداري لا يستطيعون الإنطلاق في تحديد مسؤولياتهم اعتماداً على آراء ومفاهيم عتيقة بعيدة عن واقع الدوافع. كالرأي التقليدي القائل بأن الأفراد يرثون بايولوجياً جميع دوافعهم للإبداع في العمل وأنهم يتأثرون بشكل حاصر بالمكافأة والعقاب. ويبدو أن هذا الرأي لم يعد مقبولاً. إذ من الواضح في ضوء المعلومات الميدانية والتجريبية عن التنظيمات الإدارية أن الموظفين والعمال المتطوعين والمستخدمين والإداريين المسؤولين يحملون كثيراً من التوقعات والحاجات النفسية التي ترنو وتتطلع إلى الإشباع. ونحن ندرك في الوقت نفسه أن أهم ما يدفع ويحفز الإنسان هو احتياجاته الاجتماعية لأن معظم إشباعاته وإرضاءاته تنتج من علاقاته بالآخرين. فالفرد يرغب في إرضاء دوافعه الذاتية باعتبارها مرتبطة بالمنجزات التي ترتكز عليها ذاته مما يكسبها أهمية خاصة في نظره على أساس تباين مستوى احتياجاته الاجتماعية.

ويتفق معظم المختصين الاجتماعيين على أن الأفراد والجماعات والتنظيمات يرتبط بعضها بالبعض الآخر بما يشبه «التعاقد النفسي». ويمثل هذا الارتباط علاقة تبادلية ذات مردودات ذهنية وعاطفية بين الفرد والتنظيم الذي يعمل فيه. ويتجسد ذلك في عملية الأخذ والعطاء بين الإداريين والكوادر التي يشرفون عليها[4]. فالإداري المسؤول يعزز توقعاته الرسمية عن طريق استعمال السلطة بينما يعزز الأفراد الخاضعون لإشرافه توقعاتهم إما عن طريق محاولة التأثير في مسيرة التنظيم أو بسحب جزء من

مساهماتهم العملية أو دعمهم النفسي. وهكذا فكلا طرفي الرؤساء والمرؤوسين في التنظيم وهما يمثلان طرفي هذا التعاقد النفسي يستهديان في تفاعلهما الوظيفي المتبادل باقتراضاتهما عما هو عادل ومرضٍ في واقع التنظيم.

وتبرز بعض الاعتبارات والاهتمامات في هذه العلاقة التبادلية بين الفرد والتنظيم. وهي تؤثر بشكل أو آخر في عمق هذه العلاقة ومن أبرز هذه الاعتبارات الآتي:

١. مسألة الاعتماد والتوازن بين دور البيئة العملية في توفير الضمان النفسي وبين الحاجة لحرية الاختيار الفردي.

٢. تحقيق علاقة مناسبة ومرضية نفسياً مع الآخرين وتجنب الانغمار العاطفي والذهني أو الانعزال.

٣. الحاجة لمعالجة جوانب الكآبة والإحباط المصاحبة للتغييرات الحاصلة في التنظيم وهي تنعكس على الأفراد وتنظيماتهم.

إن فهم العلاقة النفسية التعاقدية بين الفرد والتنظيم يتطلب تحليل طبيعة أدوار العمل وما يرتبط بها من توقعات من جهة واحتياجات الفرد النفسية من جهة ثانية. إن الحياة في التنظيم إدارياً كان أم اجتماعياً تستوجب تعانقاً مستمراً بين المستلزمات الرسمية المطلوبة لتمشية العمل وبين تلك الحاجات التي يشعر بها العاملون بوصفهم بشراً تغلب عليهم بعض الميول النفسية.

وعندما نشدد على المتطلبات التنظيمية للعمل تحسن الإشارة إلى كونها تتصدر الأولويات في التنظيمات الإدارية وهي تدور عادة حول مفهوم الأداء الوظيفي الكفوء. غير أن التأكيد هذا يخفي حاجات الأفراد الذين يتوقف على وضعهم النفسي هذا الأداء. فقد تكون الانتاجية عالية في الوقت الذي تكون الحالة النفسية لكوادر الموظفين والعاملين واطئة. ولهذا وعندما نؤكد عنصر الحاجات النفسية نضطر إلى التشديد على علاقاتها المتشابكة بالتنظيم الإدارية.

على أن هذه العلاقة الجدلية بين متطلبات التنظيم وبين دوافع واحتياجات الفرد النفسية والاجتماعية ليست بسيطة كما يبدو للوهلة الأولى. ويجب أن نذكر أيضاً أن القوى المتصلة بالتنظيم والقوى المرتبطة بالفرد لا يجوز علمياً وموضوعياً أن تطرح كأنها في حالة صراع. فعندما يتقبل الأفراد الأهداف الخاصة بتنظيماتهم فإن التناقض الافتراضي بينهم وبين التنظيم يقل وقد يتلاشى.

ومن جملة الآثار الناتجة عن الاتساع غير الاعتيادي للتنظيمات الإدارية والصناعية هو التمييز الحاد بين الشخص والدور الذي يؤديه. إن هذا الفصل أو العزل هو من أهم سمات التنظيمات الإدارية الحديثة. ومن أمثلة هذا الفصل هو أن المحامين الذين يقدمون المشورات القانونية للشركات الصناعية في العالم الرأسمالي لا يعتبرون أعضاء في فريق الإدارة لتلك الشركات. ولا يخفى أن التأهيل الذي يعد الأفراد مهنياً يهدف إلى إعدادهم لأدوارهم في التنظيم وليس لإرضاء حاجاتهم الفردية. وفي كثير من التنظيمات قد يجري دمج أدوار كثيرة ومختلفة للأشخاص حسب حاجات التنظيمات بغض النظر عن الطبيعة النفسية للأفراد. والواقع أنه حتى التأهيل في مجال العلاقات الاجتماعية غالباً ما يرمي إلى تعليم الفرد كيف ينجز واجباته حسب مواصفات الأدوار الرسمية المسندة إليه.

ومن ثغرات التعليم الحديث أنه يهتم بالتنظيمات والتركيبات المختلفة بدرجات تتجاوز كثيراً اهتمامه بالعناصر النفسية للناس. ولهذا يميل البعض إلى التمييز بين هذا التعليم الشكلي والتقني وبين تلك الاختصاصات العلمية الهادفة للعلاج النفسي والعلاجي الخاص بالأفراد.

وتتراكم الأدلة باستمرار على ضعف التعليم المهني الشكلي المفتقر لتأكيدات الميول النفسية للأفراد. فالشخصية البشرية تحتاج الفرص المناسبة التي تسمح لها بالتعبير عن وجودها من خلال ما تؤديه من أدوار. لكن الدور بصيغته الرسمية الجامدة التي يفرضها التنظيم الذي تحكمه الأشكال البيروقراطية الرتيبة، أن هذا الدور يفتقر إلى الإمكانيات التي تسمح له بالانسجام والتكامل مع الشخصية. ولهذا فالشخص يعبر عن بعض اتجاهاته ومواقفه بالكلمات التي يتفوه بها بينما يعبر عن اتجاهات أخرى غيرها بالأدوار التي يؤديها فعلاً في مجالات عمله الرسمي. ويشبه الدور باللباس حيث أن

الفرد يرتدي لكل فعالية أو مناسبة ما يناسبها من اللباس ومع ذلك يتمتع بحريته في اختيار ما يريد من الألبسة لغيرها من الأنشطة والمناسبات.

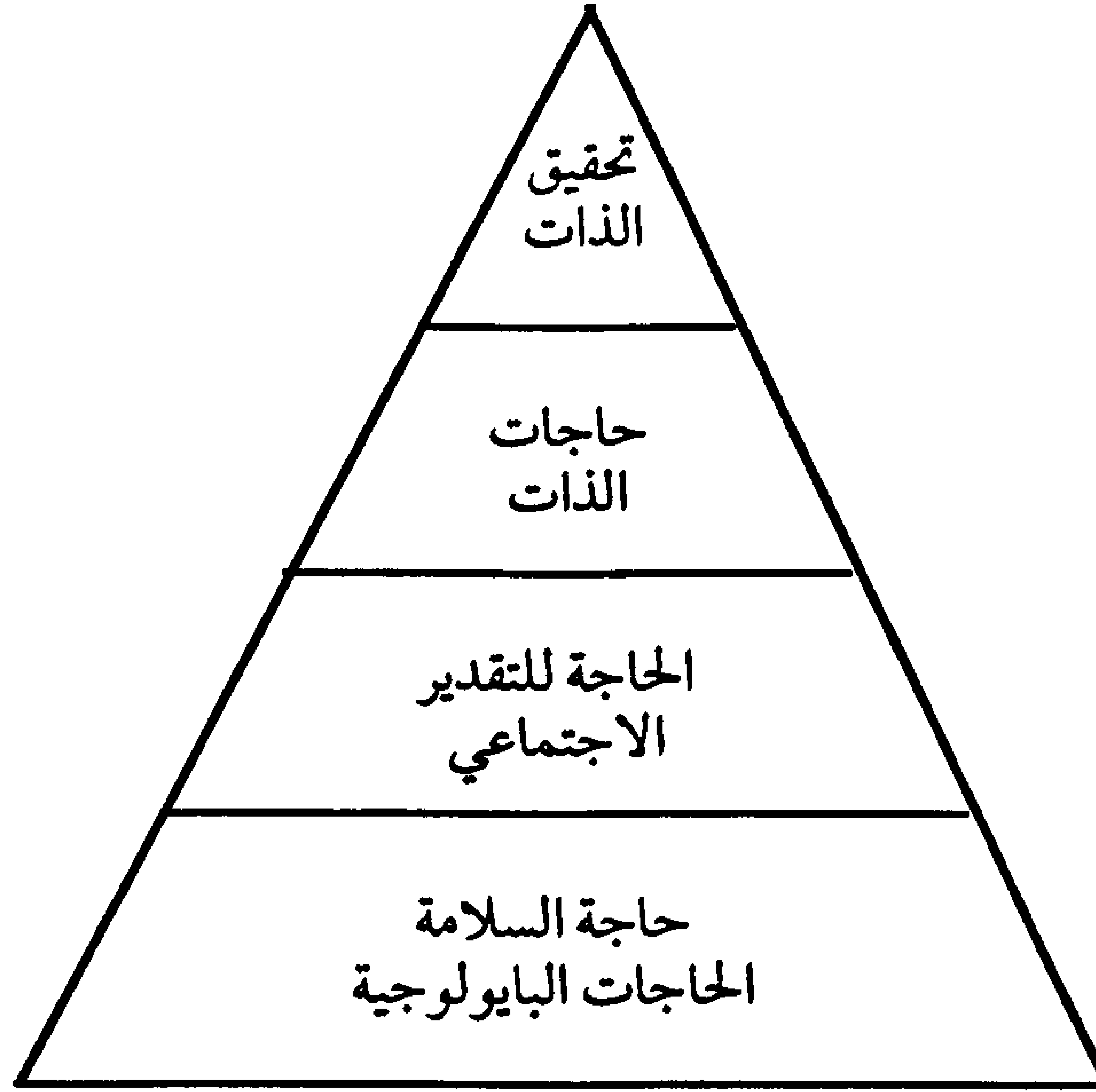
ويمكن القول أن التنظيمات الإدارية من زاوية ضوابطها الميكانيكية هي ليست أكثر من تشكيلات متكاملة من الأدوار التي تتطلب أن يعيش الأفراد وفقاً لما تفرضه عليهم من القواعد المصممة لأهداف التنظيم. ومن الواضح أن العمل في هذا الظرف الشكلي لا يسمح بأي تناقض بين الأدوار. ما يكون الأداء الوظيفي منمطاً ليس فيه كثير من المرونة والتنوع. كل هذا يحصل نتيجة للتناسق المطلوب والمتوقع بين أدوار الفرد وأدوار التنظيم. فالأسلوب الذي يؤدي به الدور من قبل الفرد في وضعية معينة هو الأسلوب ذاته الذي يحتذيه بقية الأفراد في تلك الوضعية. ومع ذلك ونتيجة لحقيقة اختلاف تصورات ومشاعر الفرد إزاء أدواره الوظيفية عن تصورات ومشاعر الآخرين فإن الوضع الشكلي للكيفية التي يؤدي الموظفون والعاملون أدوارهم بها لا يكون كامل التشابه في التنظيمات. ولهذا يوجد بعض التنوع في الطرق المستعملة من قبل الأشخاص في إنجازهم لأعمالهم والتعبير عن ذاتهم. ويتوقف على كمية تفاصيل العمل التي يلزم بها الموظف أو العامل قبل البدء بالوظيفة مقدار حريته للتصرف في تركيب أدواره الرسمية وفقاً لاحتياجات كل من تركيب شخصيته وتركيب التنظيم الإداري. ففي المختبرات مثلاً يوجد مجال واسع نسبياً لخيارات الأدوار التي تفتح أمام الأشخاص ما دام ذلك لا يؤثر على طبيعة البحوث التي تجرى هناك.

وكلما تكون الحرية المعطاة للأفراد لتحديد أدوارهم أوسع كلما يتناقص شعورهم برتابة ونمطية هذه الأدوار الرسمية. غير أن ذلك قد يؤدي إلى النزاع بين الأفراد وأدوارهم خصوصاً في حالة تزايد عنصر الغموض فيها. فلو كان السلوك المطلوب من الشخص في دورين يختلف في كل منهما عن الآخر فإن الشخص المشرف في التنظيم سيواجه حالة من التردد بين أن يتصرف كصديق أو كرئيس بالنسبة لبعض مرؤوسيه. ولهذا فإن من أهم مشكلات الحياة التنظيمية هي أن يتحقق إنجاز الأعمال الرسمية بأسلوب يتم فيه التوفيق بين احتياجات الأفراد وبين التوقعات المتصلة بالأدوار من زاوية احتياجات التنظيم. هذه المشكلة في الواقع تمثل أحد التحديات المركزية التي تواجه الباحثين والمسؤولين في مجالات العمل الرسمي.

ولا يخفى أن احتياجات الإنسان تختلف جماعياً أو شخصياً باختلاف الأوقات. ومع ذلك فإن الباحثين الاجتماعيين والنفسيين قد استطاعوا تحديد مستويات معينة لهذه الاحتياجات تنطبق على البشر جميعاً. فالأستاذ (ماسلو) Maslow قد نجح في تحديد التفاوت المرتبي بين احتياجات الإنسان الرئيسية في حياته الاجتماعي العادية. وتحتل الاحتياجات البايولوجية العناصر الجوهرية للحياة. وعندما لا يتيسر إرضاء هذه الحاجات فإن الإنسان يبقى منهمكاً بها وحدها مما يحول دون تفكيره بغيرها. ومعروف أن المجتمعات البشرية ظلت لآلاف السنين تخصص معظم جهودها لتطمين هذه الحاجات. وعند ضمان إرضاء هذه الحاجات يتوجه الإنسان إلى تأمين حاجاته الأخرى التي تتصدرها حاجة السلامة والأمن. إن اهتمام الإنسان بالسلامة في العمل وتأمين الأجر المناسب لضمان مستقبل جيد عند بلوغ سن الشيخوخة تعتبر من الأهداف الهامة التي يشدد عليها في الوظائف التي يقبلها...

وهناك حاجات اجتماعية متعددة يشعر الإنسان بإلحاحها عليه في حياته وهي تشمل حاجات العطف والانتماء والإنجاز والتقدير. وتؤلف هذه الحاجات جزءاً هاماً من نظام الحوافز لكل إنسان.

وقد حصل بفضل التقدم التاريخي للمجتمعات تحول مستمر نقل اهتمامات الإنسان من مجال الحاجات البايولوجية الأساسية إلى مجال الحاجات الاجتماعية. وينعكس هذا التقدم بشكل خاص على التنظيمات الإدارية الحديثة في كثير من المجتمعات العصرية حيث صارت الإدارات توفر لعامليها وموظفيها مختلف التسهيلات الترويحية وضمانات التقاعد والجوائز والمكافآت والرحلات السنوية وغيرها من الوسائل والأنشطة التنظيمية الأخرى الهادفة لإرضاء حاجات كوادرها الاجتماعية.



هرم الاحتياجات(٥)

إن هذه التحولات جاءت نتيجة لعوامل متعددة بعضها إنساني وبعضها عملي. فالإدارات كما هو معروف عنها ترغب في زيادة الإنتاجية وهذا بالطبع يقتضي التقليل من تذمر الطبقة العاملة بتوفير الظروف الجيدة لأفرادها من النواحي النفسية والاجتماعية. وهذا يتطلب التخفيف من الضغوط الشكلية التي تفقر أجواء العمل من النواحي العاطفية.

وقد نجحت هذه المبادرات التي تقدمها التنظيمات الإدارية بشكل أو آخر في تحسين مستوى إرضاء الحاجات الاجتماعية للكوادر الإدارية. فقد تحسنت ظروف العمل وزادت العلاقات الإنسانية بين المشتغلين وثوقاً وعمقاً. كما خفت وطأة الضوابط وتناقصت حدة الاحباطات التي كانت تواجههم في الأزمنة الأقدم.

غير أن هذه الرعاية المتزايدة من قبل التنظيمات لكوادرها زادت في روح الاتكال لدى الكوادر العاملة. ولا شك أن الاتكالية هذه لا تشجع على تطوير شخصية الإنسان باتجاه ميول المبادرة والاعتماد على النفس مما يولد بعض التوتر بين المستوى الرفيع لطموحات الفرد الذاتية وبين حقائق العمل الرسمي التي تدعم ديمومة التنظيم الإداري وطموحاته.

وعندما نراجع المستويات الأرفع لحاجات الإنسان تبرز حاجات الذات التي تتطلب إرضاء من نوع خاص مختلف عما ذكرناه في ملاحظاتنا السابقة. ومن هذه الحاجات التي تستقطب اهتمام الباحثين هي حاجة الإنسان إلى الهوية وللإرضاء الذاتي. ويلاحظ أن التنظيمات الإدارية الحديثة تبدي اهتماماً متميزاً بالحاجة الأخيرة. فالمنظمات الإدارية توفر لأعضائها دوائر ومكاتب مختلفة الأحجام وأماكن محددة لوقوف سياراتهم مثلاً وغير ذلك من الاستجابات الرسمية التي تتناسب وحاجات تحقيق الذات وإثباتها لدى الموظفين.

ومن النتائج المتعلقة بحاجة الأفراد لإثبات أهمية الذات في مجالات العمل الوظيفي الإداري وغير الإداري كما ظهر في بعض البحوث هي الآتي:

١. الحس الفعال بالواقع والارتياح لمفرداته.
٢. تسليم الإنسان بنفسه وبالآخرين وبالبيئة المحيطة.
٣. التلقائية السلوكية.
٤. الاستعداد للمشكلات ومعالجتها.
٥. القدرة على التجرد في التفكير.
٦. الاستقلال الشخصي.
٧. تجدد الحس بتقدير الأشياء.
٨. فاعلية العلاقات مع الآخرين.
٩. العطف على الغير.

ويتمثل المستوى الآخر لاحتياجات الإنسان الرفيعة في سعيه المتواصل لتطوير قدراته الخلاقة والمبدعة. ففي منظمات عصرنا الإدارية والصناعية والخدمية تتصاعد

الحاجة للأشخاص القادرين على ابتكار أساليب أو أفكار جديدة. والملاحظ عن البحوث التي أجريت حول جوانب هذا الموضوع المتعددة أنها لم تأت من تخصص واحد بل جاءت من اختصاصات متعددة. ويدل هذا التعدد في التخصصات المعينة بموضوعات الإدارة على ترابط المشكلات الإدارية وانفتاحها على مختلف جوانب المجتمع. وينعكس هذا الطابع المركب للواقع الوظيفي للكوادر العاملة في المنظمات الإدارية علي الفكر الإبداعي فيها وهو ينطوي على مراحل متتابعة أبرزها مرحلة الاستقصاء ومرحلة التعمق ومرحلة الاختراع. ومن الطبيعي أن هذا الصنف من الفكر المبدع يعتبر ضرورياً لمعالجة مشكلات المنظمات الإدارية ولتحديثها. فالمنظمات قد تمتلك الكثير من العقول المبتكرة والمبدعة ولكنها تعجز أحياناً نتيجة لأحجامها الكبيرة ولعدم ملاءمة أساليب الضبط فيها ولضعف قياداتها الإدارية.

ويتضمن الجانب الآخر لاحتياجات الإنسان الرفيعة حسه بالقيم الاجتماعية. ويتجسد ذلك في سعيه للتوصل إلى فلسفة محددة عن الحياة تسمح برؤية العالم كأنه يمثل حقيقة تتجاوز وجوده الفردي، بالإضافة لإيمانه ببعض المبادىء الإنسانية الجوهرية.

وقد ذكرنا سابقاً أن مشاغل الإنسان عندما تتركز على الحاجات البايولوجية فإن ذلك يمنعه من التطلع إلى بلوغ المستويات المعنوية الرفيعة للبشر. ويبدو أن معظم المنظمات الإدارية أمام تحديات التغير في المجتمعات تشجع أفرادها على الارتقاء إلى أرفع مستويات الفكر والشعور باعتبار ذلك يعزز الأهداف العامة للمنظمات التي يعملون فيها.

غير أن هذا لا يعني أن الأفراد في المنظمة يؤدون وظائفهم بطرق حرة تماماً خالية من الإحباط والمطالبة بمسايرة الضوابط والقواعد. فالحياة كلها كما نعلم تتطلب مواءمة متبادلة بين القانون والنظام والحرية. إن الرأي الذي يتحدث عن ضرورة توفير المناخ التنظيمي لفرص النمو والتقدم بالنسبة لكوادر الموظفين والعاملين لا يعني أن متطلبات هذا الطموح يمكن توفيرها كلها وكما ينبغي. إلا أنه يعني على الأقل أن القادة والأعضاء في المنظمة يحتاجون إلى العمل الدائب من أجل تحقيق ذلك النمط من العلاقات الإنسانية التي يمكن أن توفر أفضل الفرص الممكنة للأفراد لبلوغ أعلى درجات الإبداع والعطاء الذاتي.

كل هذه الإشارات توضح أن الأزمة بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم تمثل أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية. وغالباً ما يتساءل المختصون والباحثون الاجتماعيون المهتمون بشؤون الإدارة عن كيفية إيجاد التنظيم الذي يجمع كلاً من الفرص التي تحقق الحد الأعلى من التعبير والعطاء الشخصي للكوادر والإمكانيات التي تفضي إلى أعلى درجات الإرضاء لاحتياجات التنظيم.

وبعبارة أخرى أن تدرج احتياجات الإنسان يعمل كالآتي:

١. لكي تكون الاحتياجات في مستوى معين في حالة من الفاعلية فإنها ينبغي أن ترضي الاحتياجات على المستويات الأوطأ.

٢. عندما يتحقق الإشباع لإحدى الاحتياجات ويظل محتفظاً بمستواه فإنه يتوقف عن دوره في التحفيز.

٣. في حالة تحقق إرضاء احتياجات المستويات الأدنى فإن ذلك يؤدي إلى تنشيط احتياجات المستويات الأعلى لأن الفرد لا يمكن أن يتوقف عند حد ثابت من الرضا الذاتي.

وفي ضوء الطبيعة الديناميكية لاحتياجات البشر كما تتضح في المستويات المتباينة الموضحة سابقاً فإن نجاح المنظمات الإدارية في إرضاء احتياجات كوادرها مرهون بقدراتها على اكتشاف الوسائل الكفيلة ببلوغ هذا الهدف.

ويمكن التفريق بين نوعين من العوامل المؤثرة في واقع احتياجات الأفراد في المنظمات الإدارية وهما «العوامل الوقائية» و«العوامل التحفيزية». ويضم النوع الأول العوامل التي يتوقع الموظفون والعاملون في هذه المنظمات وجودها في ظروف تعمل بحكم طبيعتها الأساسية مما يدفع إلى التذكر في حالة انعدامها. وهي تتعلق بظروف البيئة الوظيفية وتشمل -في ما تشمل- شروط العمل والأجور وسياسة المنظمة ونمط الإدارة والتأمين وعلاقة العمال بالمشرفين ومكانة الموظف أو العامل. أما العوامل التحفيزية فهي عوامل نمو تسهم في دفع الأفراد وتفجير طاقاتهم الإنتاجية والإبداعية وتتصل عادة برضا العمل وتتمثل في بعض الاعتبارات التي تستقطب اهتمام الأفراد ومنها على سبيل المثال التقدم الشخصي أو الترقية، والمسؤولية، والتقدير والإنجاز

والإثارة الذهنية وغير ذلك مما يتصل بالعمل نفسه. ويشدد معظم خبراء البحث الإداري والاجتماعي على العوامل التحفيزية أو عوامل النمو هذه باعتبارها تتصدر التحديات التي تواجه المنظمات الإدارية الطموحة إلى جانب العوامل الوقائية على أساس أن الأخيرة تمثل ضرورات أساسية يرتكز عليها التعاقد النفسي بين المنظمة وكوادره. ويؤدي كل ذلك إلى إغناء مجالات العمل في المنظمة الإداري. يضاف إلى ما تقدم أن التغييرات التنموية في المنظمة ينبغي أن تستمر فترة طويلة نسبياً لكي تولد ما يتوخى منها من آثار نفسية تحفيزية بالنسبة للموهوبين وأصحاب القدرات الابتكارية من أعضاء التنظيم الإداري. ولا بد للمسؤولين الإداريين من مراجعة طبيعة ظروف العمل للتحقق من مدى ملاءمتها لتحفيز دوافع الأفراد وتشخيص ما تنطوي عليه من عوائق وضغوط نفسية.(٦)

ويستفاد من البحوث الاجتماعية الإدارية أن التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر يعتبر من أبرز عناصر العلاقات الفاعلة في المنظمة. ولا شك أن العلاقات الثنائية بين الموظفين والعمال تشكل أصغر الوحدات المؤثرة في مسيرة المنظمات. فالعلاقة الثنائية كما يعتقد كثيرون من طلبة المجتمع والثقافة تعبر عن محاولة الإنسان الطبيعية الأولى صوب المؤانسة الاجتماعية. وبغض النظر عن تناظر أو عدم تناظر مراكز الأشخاص الذين تربطهم العلاقات الثنائية في مجالات العمل فإن هذه العلاقات هي من العوامل الرئيسة في تطور المنظمة. وترجع أهميتها إلى ارتباطها بتوزيع المسؤوليات وكيفية استعمالها أو سوء استعمالها وهي كلها تؤثر مباشرة في واقع الاتصال والمستوى المعنوي للعاملين ورضاهم الوظيفي وحالة الإنتاجية العامة. كل هذا ينبع من حقيقة أن محاولات الأفراد للتأثير المتبادل في علاقاتهم الثنائية تؤثر إيجابياً في نموه المنظمة بدرجات تتناسب ومقدار تكرارها. يضاف إلى ذلك أن عمق العلاقات بين الأعضاء يتوقف على مدى ما بينهم من ثقة متبادلة وكيفية تصرفهم ازاء الآثار السلبية الجانبية التي تنتج من تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر.

بعض نظريات العلاقة الثنائية:

بالنظر لأهمية العلاقات الثنائية في المنظمات الإدارية فقد كرس لها بعض المختصين الاجتماعيين قسطاً كبيراً من جهودهم العلمية ومن أهم النظريات حول هذا

الموضوع ما يأتي:

نظرية جورج هومانز(٧):

يتألق اسم هذا العالم بين أهل الاختصاص نتيجة للبحوث العلمية الأصيلة التي قدمها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمات الإدارية. وقد لخص أهم آرائه واستنتاجاته عن هذا الموضوع في كتابه الرائد الموسوم (الجماعة البشرية) The Human Group. وهو يعتمد على معلومات ميدانية جمعت عن خمسة نماذج مختلفة من الجماعات التي توزعت على مجالات متميزة في المنظمة وهي المجال الإداري والصناعي والخدمي والاجتماعي والقروي. واستخلص هومانز من المعلومات التي جمعها بعض المبادىء وقد لخصها كالآتي:

١. تنشأ العلاقات بين البشر بسبب أنهم يؤدون أعمالاً مشتركة تقضي بأن يشتغلوا سوية في بيئة مادية محددة ويعتمدون على الأدوات وعلى بعضهم بعضاً. وهو يطلق على العمل الذي يؤدونه سوية مصطلح «نشاط» Activity.

٢. ويعتقد هومانز أن وحدة نشاط الفرد تتحفز نتيجة لتكاملها مع وحدة نشاط الشخص الذي يشترك معه في العمل وهو يسمي هذا الترابط بالتفاعل.

٣. وعندما يشارك الأشخاص في أنشطة معينة ويتفاعلون بعضهم مع البعض الآخر تتولد عندهم انفعالات بفعل ذلك. ويصطلح هذا العالم على مجموع الانفعالات هذه «بالعاطفة» Sentiment.

وهكذا فأصغر جماعة عمل حسب رأي هومانز تتضمن العناصر المذكورة أعلاه وهي النشاط، والتفاعل، والعاطفة. وهذا ينطبق على الصلة الثنائية بين شخصين ما داما يشتركان في حاجة معينة تولد لديهما عاطفة محددة تجذبهما للبعض الآخر لإنجاز مهمتهما المشتركة وهذا معناه قيام تفاعل مباشر بينهما. ويعتقد هذا العالم أن هناك اعتماداً متبادلاً بين العاطفة والنشاط. فعندما ينشأ بين شخصين شعور بالحب العميق فإن هذا سيدفعهما على الأكثر إلى زيادة نشاطاتهما المشتركة ما دامت تجمعهما سوية. هذا وعندما يقرب العمل أو النشاط المشترك الشخصين لبعضهما بصورة مستمرة

ومتزايدة فإن ذلك سيزيد من عمق عاطفتهما الإيجابية المتبادلة .

ولاحظ هومانز في ضوء المعلومات الميدانية أيضاً أن ما قيل عن العلاقة المتبادلة بين النشاط والعاطفة يمكن أن يقال عن علاقة النشاط والتفاعل. ويتضح ذلك في حقيقة أن نمط العمل أو النشاط عندما يتبدل فإنه يؤدي إلى تبدل نمط التفاعل أيضاً، والعكس صحيح. ويرى هومانز أن هذه العلاقة المتبادلة تقوم منطقياً بين التفاعل والعاطفة. فالأشخاص الذين يحصل بينهم التفاعل كثيراً وبشكل إيجابي يشعرون بالحب والميل المتبادل بعضهم للبعض الآخر. وهذا ينطبق على تفاعل الشخصين باعتباره ينمي عاطفة الود المتبادل بينهما وبالعكس. ولا يخفى أن التفاعل لا يجري دائماً في صورة تعبر عن الانسجام وحسن المواءمة في العلاقات.

وتوصل هومانز على ضوء هذه المبادىء إلى بعض الفرضيات عن العلاقات الثنائية يمكن تلخيصها كالآتي :

١. **الفرضية الأولى:**

عندما يكون التفاعل بين عضوين من أفراد الجماعة مستمراً في نطاق النسق البنائي للتنظيم فإن ذلك ينمي عواطف الحب بينهما. ويؤدي هذا النمو في العواطف المتبادلة إلى زيادة التفاعل بينهما من خلال هذا النسق المنظم للتفاعل.

وقد يبدو للوهلة الأولى أن القول بأن التفاعل يؤدي إلى حب أو ود متبادل لا يخلو من بعض التطرف. وربما يرى الناس في بعض المجتمعات هذا الرأي مقبولاً بدرجة أكبر مما يراه سكان المجتمعات الأخرى. ويعترف هومانز بأن الأفراد الذين تختلف أمزجتهم قد يعجزون عن تحقيق الانسجام في تفاعلهم مع بعضهم، خصوصاً عندما يكون أحدهم في مركز الآمر الناهي الذي يصدر الأوامر لمن هو دونه مما يجعله غير محبوب لدى الفرد الأدنى. وفي الوقت نفسه عندما تواجه الجماعات صعوبات وإخفاقات فإن أفرادها يلجأون إلى تبادل اللوم في الحالات الاستثنائية. ومع ذلك فإن بعض الصعاب التي تتعرض لها الجماعات قد تدعم علاقات أعضائها وتعمق مشاعر الزمالة والود بينهم. ويغض النظر عن هذه الملاحظات الاستثنائية فإن فرضية هومانز المشار إليها أعلاه قد صمدت أمام البرهان الميداني من خلال التجارب العملية والتطبيقية.

وواضح أن لهذه الفرضية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الإدارية المختلفة. وتتجلى الأهمية هذه في مقطع الفرضية القائل بأن الزمالة الناشئة بين الأفراد من التفاعل الذي يعتمد على متطلبات النسق الوظيفي تؤدي بطبيعتها إلى زيادة مطردة في التفاعل ذاته. ويتطور عن كل ذلك ما يسميه هومانز «بالنسق الداخلي» Internal System وهو يتكون من مجموع المواقف الذهنية والانفعالية القائمة على الانسجام والتجاوب العاطفي التلقائي المتبادل بين الأفراد المشاركين في العمل كما تثبت الدراسات المتعلقة بالتنظيمات الإدارية.

٢. **الفرضية الثانية:**

يرى هومانز في هذه الفرضية أن أنشطة الأفراد تزداد تطابقاً مع معايير الجماعة كلما ارتفعت مكانتهم فيها. وهذا معناه أن المكانة الرفيعة للقائد أو الزعيم تحد من مدى أنشطته بحكم تقيده غير العادي بالقواعد والمعايير القائمة في الجماعة.

٣. **الفرضية الثالثة:**

يعتقد هومانز أن الجماعات المعزولة نسبياً عندما تنفتح على العالم الأسع فإن اتصالها مع الجماعات الخارجية يضعف مقاييسها السلوكية. ويستخلص هذا العالم فرضيته هذه من حقيقة أن التفاعل من الجماعات المغلقة نسبياً يؤدي إلى تكريس وتوطيد العلاقات وتدعيم مقاييسها ومعاييرها بصورة ملحوظة.

٤. **الفرضية الرابعة:**

تشير هذه الفرضية إلى أن الشخص صاحب المنزلة الأرفع هو الذي يبدأ بخلق الأسس التي تنظم تفاعله مع صاحب المنزلة الأوطأ بدرجة أكثر وقوعاً من تأثير الأخير في تحديد هذه الأسس. وتترتب على ذلك أنه كلما ازداد أثر الشخص ذي المكانة الأرفع في تحديد أسس التفاعل مع الشخص الأوطأ مكانة كلما زاد احترام الأخير له.

والخلاصة أن هذه الفرضيات التي استخلصها هومانز من ملاحظاته الميدانية المبنية على المعلومات الامبيريقية والتجريبية تسلط كثيراً من الضوء على الجوانب المتعددة للعلاقات المعقدة التي ترتكز عليها الجماعات والمنظمات. ومن الجلي أن التنظيمات

الإدارية تجسد كثيراً من مضامين هذه الفرضيات في مختلف أشكال التفاعل الجاري بين أفرادها واتجاهاتهم السلوكية. ولهذا فإن من واجب خبراء البحث الإداري بغض النظر عما بين مجتمعاتهم من اختلافات ثقافية واجتماعية أن يستنيروا بهذه الفرضيات في بحوثهم.

نظرية روبرت دوبن[٨]:

العالم دوبن Dubin له رأي مختلف عما طرحه هومانز حول العلاقات الثنائية المؤثرة في المنظمة الإدارية. فهو يعتقد أن هناك نوعين من هذه العلاقات.

ومن أبرز سمات الصنف الأول أن العلاقات التي يضمها تجسد هوية الشخصية الفكرية والعاطفية للشخصين المتفاعلين.. وتتجلى أفكار ومشاعر الأفراد الذين يحصل بينهم التفاعل الثنائي في نطاق هذا الصنف من العلاقات بصورة يغلب عليها التجانس السلوكي.

أما الصنف الآخر من الصلات الثنائية فيكشف عن الخصائص الذهنية والعاطفية غير المتجانسة للأشخاص المتفاعلين. ففي المنظمة الإدارية مثلاً قد يرتبط موظف أو عامل يتمتع بكفاءة عالية بموظف أو عامل واطىء المستوى الوظيفي أو الفني. وينتج عن هذه الصلة عادة أن الموظف أو العامل الأقل كفاءة واقتداراً يبدي إعجابه بزميله الأكثر كفاءة وقدرة. ويعتقد الأستاذ (دوبن) أن هذا الصنف من العلاقات في المنظمة يولد وحدة اجتماعية تتسم بالتماسك. وقد تقوى العلاقة الثنائية أيضاً عندما يشعر أحد الشخصين اللذين تضمهما هذه العلاقة بعدم الرضا عن واقعه ويشاركه زميله في العمل شعوره هذا مما يؤدي أيضاً إلى التضامن.

وفي كل الأحوال يبدو أن العلاقة الثنائية تختلف كثيراً عن العلاقات الثلاثية والعلاقات الأوسع. ففي العلاقة الثلاثية مثلاً تظهر بدايات تقسيم العمل بالإضافة إلى انبثاق دور الزعيم أو القائد بعكس العلاقة الثنائية حيث يكون الفعل المشترك أكثر اتحاداً وأعمق في مشاعر التضامن التي ترافقه واتجاهات الاتفاق والانسجام التي تتجلى فيه. فعند مقارنة العلاقات الثلاثية والأوسع بالعلاقات الثنائية تبرز الأسس الظاهرية والشكلية للاتفاق والانسجام في الأولى بينما تتجسد الأسس التلقائية وغير المصطنعة للاتفاق الفكري والعاطفي في العلاقات الثنائية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن العلاقة الثنائية توفر فرصاً أوسع لتدعيم الشعور المتبادل بالتعاقد النفسي وتكامل الأدوار بين الزميل والزميل وحتى بين الرئيس والمرؤوس. وهذا بطبيعته يسهم في تقوية التفاعل الثنائي المباشر ويدعم بناء المنظمة الإدارية.

ولا شك أن للفرد في جميع العلاقات الجارية في المنظمة تأثيراً رئيسياً في مجمل المناخ الاجتماعي والنفسي السائد[٩] إذ يتوقف هذا المناخ على مجموعة من العوامل المختلفة. من هذه العوامل مثلاً أثر سلوك القيادة الإدارية في حركة الابتكار والتطور في المنظمة، أي ما إذا كانت القيادة تحفز عملية الابتكار والتجديد أم العكس. كذلك يؤثر عامل اختلاف الرأي وموقف التنظيم منه في تحديد المناخ النفسي والاجتماعي في المنظمة. وتوجد أهمية مماثلة بالنسبة لأسلوب معالجة المشكلات في المنظمة الإدارية. فبعض المنظمات تركز على كيفية إيجاد الحلول المناسبة لعلاج مشكلاتها. بينما يتخذ اهتمام المنظمات الأخرى عند ظهور الصعوبات والمشكلات صيغة تبادل اللوم والتقريع والنقد غير البناء بين الأعضاء. هذه العوامل وغيرها كما تبين من التحليل السابق تشترك في تحديد نوع المناخ الاجتماعي والنفسي الذي يتوقف عليه مدى استقرار العلاقات الثنائية والجماعية وما تنطوي عليه من نضج ووعي ووضوح وعقلانية.

ولعل من المفيد ونحن نتحدث عن نظرية الأستاذ دوبن أن نبين أن النضج السلوكي المميز للعلاقات الوظيفية في المنظمات الإدارية يعني توفر المناخ الذي يغلب عليه التسامح والتلقائية غير الرسمية، لأن ذلك يحدد شعور الفرد إزاء احتمال وقوع الأخطاء المهددة للتنظيم والعمل على درئها بالإضافة لحماية نفسه من مسؤولية ارتكابها. ومن أبرز الأضرار الناتجة عن السلوك الدفاعي لأفراد المنظمة الإدارية أن الفرد عندما يتصرف بطريقة دفاعية يخصص جزءاً من طاقاته الفكرية والعاطفية لحماية نفسه أكبر مما يخصص لمتطلبات العمل المسند إليه مما يعرضه إلى الإخفاق أو عدم الأبداع على الأقل. وعندما يزخر الجو الوظيفي في المنظمة بالمواقف الانتقادية أكثر من المواقف المديحية فإن الأفراد يتعرضون إلى درجات عالية نسبياً من القلق والخوف بسبب توقعهم العقاب أكثر من توقعهم الثواب. وفي خضم هذا الوضع يسعى الأفراد للمنافسة لا لغرض إثبات جداراتهم بقدر ما يحاولون التخلص من العقاب المحتمل أو صد

الانتقادات الشخصية. وكلما كان الجو النفسي والاجتماعي في المنظمة أكثر إيحاء بالتآزر والتآلف تضاءل الطابع الدفاعي في السلوك وتناقصت حالات القلق والخوف المسيطرة على تصرف الأفراد في تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر. ولا شك أن تناقص العنصر الدفاعي والتبريري في السلوك يسمح لأعضاء المنظمة التركيز بشكل أفضل على تركيب التنظيم وما يحتويه الاتصال الوظيفي بينهم من مضامين ومعانٍ.

ومن أبرز جوانب الجو التضامني في المنظمة هو تيسر فرص الاتصال الثنائي الذي يشجع الأفراد على ربط منجزاتهم الفردية بأهداف المنظمة. ومن المهم أن يفهم الفرد الفرق بين انطباعاته عن منجزاته وبين واقع تلك المنجزات من خلال المعلومات التي ترد إليه عن طريق آراء الآخرين عندما يتصل بهم حول هذه الموضوعات. فهذه المعلومات عندما تكون موضوعية تساعد الفرد على تصحيح وتغيير أفعاله وفقاً لاتجاهات أهداف المنظمة العامة.

ومن الثابت أن شعور الأفراد بتأثيرهم الذاتي في تنفيذ القرارات الإدارية يتوقف على مدى التقارب الفكري والانفعالي لتفاعلهم. فكلما زاد هذا التقارب كلما شعروا باندماج أكثر بالمنظمة وأهدافها الأساسية. وهذا يسهم أكثر في الكشف عن قدراتهم ويتيح لهم فرصاً أفضل لتطور ونمو شخصياتهم. ومن المؤكد أن تنمية المنظمة تعتمد على تطور إمكانيات الأفراد الذاتية. وإلى جانب ذلك فإن التفاعل الثنائي المباشر بين الأفراد يمثل قوة هامة في تبلور معايير السلوك والعطاء الإنتاجي الأمر الذي يجعله ركيزة تحدد مستوى المنجزات المتصلة بأهداف المنظمة.

وبالعكس فإن دور الفرد في صنع أهداف المنظمة يكون ضعيفاً عندما يخضع الكادر الوظيفي لإدارات تغلب عليها النزعات الأوتوقراطية والفردية. كما يضعف أثر الفرد في تحديد الأساليب التي تعتمد عليها لأنشطة المختلفة للعمل، مما يعرقل عملية نمو المنظمة وتطوره. إذ أن هذا التطور يتطلب إشراك أعضاء المنظمة بشكل أو آخر في رسم سياسته العامة وتصميم أهدافه وتحديد كيفية بلوغها. فهذه المشاركة كما تدلل البحوث النفسية والاجتماعية تجعل لأهداف المنظمة قيمة أكبر في نظر الأعضاء. وليس خافياً أن الناس بشكل عام يبدون مساندة نفسية أكبر للأشياء التي لهم يد في صنعها أو استحداثها. وأنهم يشعرون باندفاع أعظم في ميادين الإبداع والإنجاز عندما تتسع

أمامهم فرص المشاركة في وضع معايير العمل.

وتوجد عوامل متعددة في المنظمات الإدارية التقليدية تجعل الأفراد مجرد منفذين للأعمال. وفي هذا السياق لا تتجاوز منجزاتهم أداء المهمة التي في ذهن المسؤول الإداري. وعندما يكون الرئيس الإداري غير مؤهل وشديد الاندفاع في تطبيق ما يريد من قواعد وإجراءات شكلية فإن ذلك غالباً ما يدفعه إلى التشبث بمركزه دون اهتمام بالتعرف على قدرات ومواهب أعضاء الكادر في دائرته. ويغلب على هذا النمط من الإدارات ضعف الحس بحاجات الأعضاء مما يولد عندهم الشعور بالإحباط. وحتى عندما لا يريد المسؤول الإداري أن يكون أوتوقراطياً فإن تمسكه الشديد بالاجراءات الشكلية وضعف شعوره بما يجري من حوله يعوق الأفراد من تحقيق ما يطمحون إليه من مشاركة في الأنشطة الثنائية والجماعية التي يتوقف عليها جانب كبير من مستقبل التنظيم.

نظرية ميشيل ارجيل[١٠]:

يرى هذا الباحث أن التفاعل الذي يحصل بين شخصين لا يحقق أغراضه الإيجابية مالم يتسم بانسجام الأساليب التي يتبعها كل منهما. فالتفاعل الاجتماعي مثلاً يتعذر بين شخصين يتحدثان لبعضهما بصوت شديد الارتفاع وفي وقت واحد لأن ذلك يحول دون حدوث الاتصال بينهما. فالتخاطب بين الناس كما هو معروف يحقق أهدافه عندما يتم تنسيق وتوقيت الكلام من ناحية والاستماع من ناحية أخرى بين الشخصين التخاطبين.

وباعتقاد (ارجيل) أن التفاعل الثنائي الناجح يحتاج إلى تزامن منظم مبني على عدد من الأسس التي يهتدي بها ومن أهم هذه الأسس الآتي:

١. مقدار الكلام

في معظم المحادثات بين شخصين يوجد قدر كاف من الكلام لإشغال جميع الوقت المتوفر لهما. وعندما يتحدثان أكثر مما هو مطلوب أو ضروري فإن ذلك يعرض محادثاتهما إلى التقاطع والإعاقات. وإذا تحدث كل منهما للآخر باختصار شديد فإن

وقت المحادثة سيتقطع وتتخلله فترات صمت. ومن المألوف أن أحد الشخصين عندما ينتهي من كلامه فإن المتوقع من الشخص المستمع إليه أن يرد عليه أو يعلق على ما سمع. وتعتمد فترة السكوت التي تفصل حديث الشخصين قبل أن تصبح محرجة أو غير طبيعية على الوضعية المحيطة بها وعلى إيقاعية التفاعل وسرعته. فإذا كان التفاعل منسجماً يجري تناوب الاثنين في الحديث بشكل يعطيهما حصصاً متقاربة في الكلام. كذلك تتحدد درجة رضا كل من الطرفين من المحادثة على ما يتيحه له الطرف الآخر من وقت للكلام. وبناءً على تكرار تجارب الاثنين في مجال الاتصال تتكون الأسس التي يهتديان بها في كل لقاء يحصل بينهما.

٢. السيطرة:

هذا البعد يرتبط بحقيقة استئثار أحد الطرفين بالحديث أكثر من الطرف الآخر. وقد يرجع ذلك إلى فروق الاحترام التي تحكم التفاعل أو إلى تباين أهمية آراء كل من الطرفين في نظر الطرف الآخر. وإذا رغب كل من الطرفين أن يكون هو المسيطر فإن ذلك يخلق تناقضاً بينهما كأن يصدرا الأوامر لبعضهما دون أن يستجيب أي منهما لتلبيتها. كذلك عندما يشعر الطرف الأكبر سناً أن الطرف الآخر لا يبدي له ما يستحق من احترام فإن ذلك يخلق عدم انسجام في تفاعلهما لعدم مراعاة معايير التدرج في المراكز وما يرتبط بها من تفاوت في أهمية الأدوار التي تؤدي من خلال الأدوار.

٣. التعارف:

لا شك أن تالف الشخصين المتفاعلين يتجسد في درجة تقاربهما جسدياً وما يتبع ذلك من تبادل النظرات وطبيعة الموضوعات التي يتحدثان عنها. وعندما يمارس الشخص (أ) أساليب تتجاوز حدود التعارف التقليدية بدرجة أكثر مما يفعل الشخص (ب) فإن الشخص (أ) سيشعر بأن (ب) هو إنسان يغلب عليه البرود والرسمية في الوقت الذي يشعر الشخص (ب) بأن (أ) هو إنسان ضعيف الالتزام بآداب اللياقة الاجتماعية. ولا يمكن معالجة عدم الانسجام الناتج عن هذا التفاعل غير المتوازن بين الشخصين إلا بواسطة موقف وسط بالنسبة لآداب التعارف. وهذا يعني ممارسة الاعتدال من قبل الطرفين في تحديد مسافة الاحتكاك الجسدي وتبادل النظرات. ويؤدي

ذلك إلى نتائج تنعكس على دوافعهما. فإذا كان الشخص (أ) قد اقتنع في ضوء تفاعله مع (ب) بأن مركزه يحتل مركزاً أعلى مع اعتراف الأخير بذلك فإنه سيتبع أسلوباً ينطوي على قدر أكبر من المبادأة الرسمية مع الاحتفاظ بدرجة مناسبة من التقدير الودي إزاء الطرف الآخر لضمان تعاونه معه ومبادلته الشعور نفسه. وهكذا فإن الشعور بالتآلف والتعارف الشخصي يتوقف على مفردات لقاء واحد أو أكثر بين الشخصين ومدى نمو شعورهما بالميل المشترك أو المتبادل والعكس بالعكس.

٤. العنصر العاطفي:

إذا كان أحد الشخصين المتفاعلين يحس بالزهو والانتعاش الذهني في الوقت الذي يشعر الشخص الثاني بالقلق والخمول فإن التفاعل بينهما يؤدي إلى عدم الانسجام. وبغض النظر عما يحدث فإن هذين الشخصين معرضان لأن يتفاعلا بأساليب عكسية متباينة تنطوي على ردود فعل متضادة وإشارات غير منسجمة.

٥. الأدوار والمواقف:

لا بد للشخصين المتفاعلين من الاتفاق على علاقات أدوارهما ببعضهما. فإذا كان أحدهم يُعلِّم فإن الآخر ينبغي أن يسلك سلوك التلميذ. وإذا كان أحدهما يقوم بدور الباحث فإن على الثاني أن يؤدي دور المبحوث.

٦. المهمة والموضوع والموقف:

هذه العناصر الثلاثة تمثل أسساً هامة للتفاعل ولا بد من الاتفاق بين الشخصين المتفاعلين على تنسيقها بصورة مسبقة. وهذا يحصل مثلاً عندما يتفقان على الاستمتاع بلعبة معينة حيث أن ذلك يعني أنهما لا يستطيعان من ممارسة لعبتين مختلفتين في نفس الوقت. ولا شك أن كل مهمة تنطوي على موضوعات متعددة لا بد من اختيار بعضها لغرض إبداء الآراء فيها من قبل الشخصين المتفاعلين. وهذا الأمر يتطلب أيضاً درجات محددة من التنسيق والتزامن. ومن الطبيعي أن كل حالات التنسيق والاتفاق تتطلب أشكالاً محددة من التوازن بين رغبات واتجاهات الأطراف المتفاعلة وفقاً لطبيعة الظروف التي تحيط بالتفاعل الحاصل.

العلاقة الثنائية والتأثير الشخصي:

يبحث الأستاذ (ارجيل) أيضاً العلاقة بين شخصين من زاوية تعزيز المركز والتأثير[11]. فهناك أساليب متعددة ومختلفة يستخدمها الأفراد لتعزيز مركزهم وزيادة تأثيرهم في الغير. ففي بعض المجتمعات يوجد تأكيد على تعزيز الذات بدرجات عالية. بينما البعض الآخر يكون تأكيده في هذا الخصوص ضعيفاً. ومن المعروف أن البشر في كثير من العلاقات يبدون عدم الميل إلى الخضوع باستمرار إلى الطرف الآخر في التفاعل وأن الشخص الذي يفرض سيطرته في علاقاته غالباً ما تنتهي علاقاته الثنائية بسرعة. أو أنه يلقى مقاومة من قبل الأشخاص الذين يجري تفاعله معهم. وبالعكس فإن بعض المجتمعات لا تدرب الأشخاص على السيطرة الأمر الذي يجعل الأفراد الأسوياء فيها عاجزين عن ممارسة الضبط المطلوب في الأوضاع التي تتطلبه كضبط الصفوف من قبل المدرسين.

ومن المسلم به أن التأثير الاجتماعي للشخص ذي المكانة الرفيعة يكون أسهل منه بالنسبة لذوي المكانة الواطئة. غير أن المكانة والنفوذ لا يكفيات وحدهما لتحديد درجة التأثير في العلاقات الثنائية وغيرها.

وتتعدد الأساليب التي يمارس من خلالها التأثير الاجتماعي وهي تشمل الآتي:

١. الطلبات الشفهية:

لا شك أن الطلبات الشفهية تمثل عنصراً رئيسياً في التأثير الاجتماعي. فعندما يريد شخص ما من شخص آخر أن يؤدي له شيئاً فهو مضطر لأن يطلب منه ذلك. وتختلف مهارات الأشخاص في استعمال الكلمات المناسبة أي الكلمات التي تكون مقبولة وناجحة في إحداث التأثير المطلوب. فقد تكون العبارة في صيغة الأمر وقد تأتي بشكل التماس أو رجاء مؤدب. ومعروف عن التأثير الاجتماعي الذي يتحلى في علاقة الشخصين المتفاعلين أنه مزيج من الضبط والإرضاء. ويتسم هذا النمط من السلوك المزدوج بالسيطرة والدفء العاطفي في نفس الوقت وهو أكثر أنواع السلوك تأثيراً في العلاقات الثنائية. ومن المعروف أن القيادات الناجحة هي التي تنطلق من ممارسة أسلوب الاستشارة. فالناس عادة يتحمسون لقرارات قادتهم عندما يستشارون فيها قبل

اتخاذها. وينطبق هذا على جميع العلاقات الثنائية المباشرة في كل أشكال المنظمة الإدارية وغيره. ومن المعروف أن أثر الشخص في الأفراد الذين تربطهم به علاقة تطّرد مع زيادة قناعتهم بما يريد منهم من أعمال واتفاقهم مع الأسس التي ترتكز عليها.

٢. الطلبات غير اللغوية

وتتخذ هذه صيغة الإشارات. فالأوامر عادة تصدر بأساليب تتسم بالقوة والحزم. ومن أهم دلالات هذه الأوامر ارتفاع نبرات صوت المتكلم ومقاطعته للآخرين وكلامه بصورة تصطبغ بالتوكيد وعدم الابتسام. والجلوس بانتصاب. فعندما تظهر هذه العلامات في تفاعل الأشخاص فإنها تكفي لإعطاء الانطباع الموضوعي المناسب عن تأثير بعضهم في البعض الآخر. وغالباً ما لا تكون هذه الأساليب الأمرية خالصة بل تمتزج في أكثر الأحيان ببعض الأساليب التلطيفية التي تنطوي على درجات متفاوتة من إبداء العطف والتقدير والمجاملة وغير ذلك من الطرق التي توفر الحد الأدنى من الإرضاء النفسي والعاطفي للطرف المستجيب في عملية التفاعل لكي يحتفظ بعلاقته الثنائية مع الطرف الآخر.

ويوجد تباين كبير بين السلوك العدواني والسلوك المسيطر حيث أن السلوك الأول يعجز على الأكثر عن تحقيق التأثير الاجتماعي المنشود لأنه يدمر العلاقات الاجتماعية في أكثر الحالات.

٣. التعزيز والدعم:

من الممكن أن يؤثر الإنسان في سلوك إنسان آخر في الحالات التفاعلية عن طريق مكافأة الأفعال المرغوبة التي تحصل فيها وعدم مكافأة أو معاقبة الأفعال الأخرى غير المرغوبة. وتشمل المكافآت التي ترتكز على روح التآخي عدداً من الأساليب السلوكية منها مثلاً الابتسام والنظرات الرقيقة وإبداء الاستحسان بهز الرأس كدليل على الرضا وغير ذلك من الأساليب التي تعبر عن إيجابية المواقف. أما العقاب فيتكون من عدد من الاتجاهات السلوكية السلبية والتي يكون بعضها متمثلاً في الإشارات الوجهية أو الجسمية. ومن هذه الإشارات المعروفة حملقة الفرد المستاء في الشخص الذي يريد معاقبته، أو الإشاحة بالنظر والتظاهر بالملل كما يحصل عند النظر في الساعة أو المعاكسة

في الكلام. ويؤثر هذا الأسلوب في الأشخاص عندما تكون مراكزهم أعلى نسبياً لأن أساليب الزجر والأمر المباشر لا تجوز معهم.

ويسعى أفراد الجماعة عادة إلى المسايرة عن طريق مراعاة المعايير المعمول بها لكي يحفظوا عضويتهم في جماعاتهم ويتجنبوا النبذ.

وتدلل البحوث على أهمية دور التعزيز خصوصاً التجارب الميدانية منها التي أظهرت إن المسايرة والمراعاة في سلوك الأفراد تزداد مع زيادة تعزيز الباحث القائم بالتجربة للعناصر الفكرية والانفعالية لدى المبحوثين وبالعكس.

٤. استعمال العلاقات الشخصية:

من الملاحظ أن التأثير في الأفراد عن طريق العلاقة الشخصية خصوصاً عندما يغلب عليها الحب المتبادل يكون أسهل مما لو خلت من مشاعر الود. فالإنسان يراعي هذه العلاقات لأنه لا يرغب في فقدها بحكم أهميتها الاجتماعية والنفسية له.

٥. الميل لتأكيد تناظر المنافع المتبادلة:

عندما يقدم شخص ما خدمة إلى شخص آخر فإن الشخص المستفيد سيحاول الرد عليه بالمثل، أي بخدمة مناظرة أو مقاربة في وقت لاحق. ويظهر هذا النمط من التفاعل الثنائي في تبادل الهدايا بين الأشخاص.

٦. الإقناع:

لقد تناول الباحثون منذ بعض الوقت وبشكل واسع تأثير الإقناع خصوصاً في مجالات الاتصال الجماهيري. ومع ذلك فإن هذا التأثير يظهر أيضاً في العلاقات الثنائية. إذ من الضروري الاستجابة إلى اهتمامات واحتياجات وقيم الشخص الآخر في التفاعل الثنائي والتأكيد على أن قيام الشخص الآخر بإنجاز العمل المطلوب. سيرضي بعض هذه الاهتمامات والاحتياجات والمعايير التي تعنيه. ولا يتحقق الإقناع العملي بمجرد تقديم النصائح خصوصاً عندما لا تتجسد في واقع سلوك الشخص التي يسديها.

٧. النفوذ:

يكون الإقناع أكثر تأثيراً عندما يكون الشخص الذي يمارسه متمتعاً بمكانة الخبير والمستشار أو العارف كما في علاقة الأستاذ الجامعي المشرف على طالب الدراسات العليا. وتوجد أشكال أخرى للنفوذ عندما يملك الزعماء القدرة على المكافأة والعقاب. وفي الحالة الثانية يكون التأثير بالنسبة للشخص في قناعة الأفراد الآخرين بأنها تنبثق من القدرة والخبرة بدلاً من انبثاقها من مجرد المكانة الرسمية.

٨. المساومة والتفاهم:

وتمثل هذه أعقد عمليات التفاعل الثنائي حيث يحاول كل طرف أن يحقق أفضل النتائج لنفسه. وتتجلى هذه الحالة في أكثر صورها نفعية في وضعيات المساومات التجارية التي تجري في الأسواق الشعبية غير الخاضعة للتسعيرات الرسمية المحددة. ومع ذلك فالمساومات تعتمد على نمط من التفاعل الثنائي تختلف درجات ما يحققه من الرضا للأطراف المتفاعلة.

٩. استراتيجيات الإقناع:

المقصود بهذا وضع مسلسل من الحركات. وقد تكون هذه مقصودة وواعية، كما في الصفقات التجارية. وقد تكتسب هذه الأساليب بصورة عفوية. فالبائع مثلاً يقدم لزبائنه أغلى بضائعه أولاً ثم يتبع ذلك بتقديم البضائع الأرخص على التعاقب معتمداً في هذا التدرج على ردود فعلهم المبدئية لعروضه.

نستخلص من الآراء والتحليلات النظرية السابقة للعلاقات الثنائية في سياق المنطلقات العلمية المطروحة من قبل العلماء المشار إليهم أعلاه أن التنظيمات الإدارية بغض النظر عن أشكالها والمجالات التي تعمل فيها تتأثر بطبيعة التفاعلات الإنسانية الجارية فيها. إن هذه العلاقات وما يصاحبها من حالات تفاعلية تخضع لميول واتجاهات إنسانية كثيرة وأن تصنيف هذه الميول وتشخيص آثارها السلبية والإيجابية يعود بفوائد محسوسة للتطوير الإداري.

مراجع الفصل التاسع

1. Goldman, H. H. Review of General Psychiatry. Middle East Edition-Librairrie du Liban, Beirut & Lange Medical Publications, Los Altos, California. 1984. P. 19.
2. Barkow, Jerome H. Strategies for Self. esteem and Prestige in Maradi, Niger Republic. Psychological Anthropology. Thomas R. Williams, Editor. Mouton, Paris. 1975. PP. 372-76.
3. Hagen, Everett E. On The Theory of Social Change. Tavistock Publication, London. 1959. P. 513.
4. McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. International Student Edition. McGraw-Hill, Auckland. 1984. PP. 132-34.
5. Argyle, Michael, The Social Psychology of Work. Penguin Books. Harmondsworth. 1979. P. 96.
6. Corlett, E. N. & Rickardson, J. Stress, Work Design, and Productivity. John Wiely & Sons. New york. 1981. P.P. 96, 98.
7. Weinshall, Theodore D. (Editor). Culture & Management. Penguim Modern Management Readings. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex. 1977. P. 386.
8. Hicks, H. G. & Gullet, C. R. Organization: Theory and Behaviour. McGraw-Hill. Auckland. 1984.P. 290-299.
9. Dunin, Robert. The World of Work. Englewood Cliffs, N. J. Prentice. Hall, Inc. 1958. Chapter IV.
10. Argyle, Michael. The Psychology of Interpersonal Behaviour. Penguim Books. 1978. P. 135-59, 154.

الفصل العاشر
جماعات العمل والتنظيم

اهمية جماعات العمل:

ان خصائص العمل الرئيسية هي أنه يحصل عادة في جماعات من الأفراد تحت اشراف قائد أو عدد من القادة. وقد تجاهل هذه الحقيقة كثيرون من الكتاب القدامى الذين اهتموا ببحث التنظيم الاداري. ولا يزال طلبة منظمات العمل والادارة لا يولونها ما تستحق من عناية. ونحن نعلم أن العمل في الجماعات يؤدى بهذا الشكل حتى الآن في كثير من المجتمعات التقليدية والبسيطة. وهو يسير بالصيغة ذاتها في المصانع الخاضعة لعملية المكننة العالية على الرغم من التشويش الذي تتعرض له جماعات العمل فيها بسبب تعقيدات العمليات الانتاجية وما تولده من آثار نفسية واجتماعية مما حال دون استثمار طاقاتها الانسانية بالمستويات الطموحة. فالعمل الجماعي له مردوداته الذهنية والنفسية والايجابية العديدة وهو بالتأكيد يحتاج مزيداً من التعمق العلمي لتوظيفها في مختلف مجالات العمل الصناعي والاداري.

ان جماعة العمل تمثل أحد أصناف الجماعات الاجتماعية وان ما يجري فيها من تفاعل هو أحد أشكال التفاعل الاجتماعي المتعددة. ومع ذلك فهي تتميز عن الجماعات الاخرى ومنها على سبيل المثال جماعات الصداقة والجماعات الاسرية والجماعات الدينية وغيرها. وأهم نقاط افتراقها عن تلك الجماعات أنها تلتقي بكافة أفرادها سوية لغرض التعاون في انجاز عمل محدد. كما يتحدد نمط العلاقات فيها أساساً بطبيعة مهمات العمل المقصود. وينقسم التفاعل الجاري فيها الى ميدانين هما الميدان العملي والاجتماعي. وينقسم كل منهما الى صنفين من الأفعال هما الصنف اللغوي أو التعبيري والصنف اللاتعبيري.

ومن خلال هذه الأصناف للتفاعل الاجتماعي يتعاون أعضاء جماعة العمل للنهوض بأعباء العمل محتفظين بأنماط معينة من العلاقات الاجتماعية بينهم،

وباستطاعتنا تحليل السلوك الاجتماعي في الجماعة أيضاً في اطار النظام الاجتماعي بما يحتويه من تركيب الصداقات والزمالات وتدرج المراكز غير الرسمي، والأدوار المختلفة والمعايير المتعددة.

ومن أهم جوانب النظام الاجتماعي المؤثرة في التنظيم الاداري هو جانب تماسك أو تضامن الجماعة[1] Group cohesiveness، أي درجة استقطاب الجماعة لأعضائها ومدى تعاونهم بعضهم مع البعض الآخر. ومما لاشك فيه أن التماسك هذا يؤدي بالضرورة الى تحقيق أهداف الجماعة التي قد لا تنطبق تماماً على أهداف التنظيم الاداري ككل. وقد يحصل بعض التناقض بين الجماعة وجماعات التنظيم الاخرى.

وتتأثر حياة جماعات العمل كثيراً بطبيعة العمل التي تؤدية وبالترتيبات التي تضعها ادارة منظماتهم. وفي الوقت نفسه فان أثر التكنولوجيا وترتيبات العمل على المردودات الانتاجية أو الخدمية يعتمد أيضاً على كيفية تأثيره في نظام الجماعة. فقد تسبب هذه الترتيبات بعض التناقض والاحتكاك كما يحدث عندما يقوم بالاشراف على الشخص نفسه مشرفان في وقت واحد مما يقود الى الاحتكاك وضعف التعاون بين أفراد الجماعة.

ويعتقد بعض المختصين بدارسة التنظيم الاداري ان جماعة العمل تخضع الى نموذج يتكون من تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية وهي العنصر الذي يتكون من التكنولوجيا والمهام المخصصة لها، والعنصر الذي يتكون من ترتيبات العمل الرسمي والعنصر المؤلف من أنماط شخصيات الأفراد.

وتؤثر هذه العناصر الثلاثة كما هو واضح في النظام الاجتماعي بصورة مجتمعة وفي النظام الاجتماعي للجماعة والذي بدوره يؤثر في مستوى فعالية ورضا الجماعة. بمعنى أن النواقص في أي من هذه العناصر تؤدي الى الأضرار بمفعول بقية العناصر في واقع عمل الجماعة الانتاجي والنفسي والاجتماعي.

أما المهام في المنظمة الادارية حسب رأي بعض خبراء الادارة الاجتماعية فتتكون من الأعمال الفعلية المطلوب انجازها من العاملين. وتحاول الجماعة من ناحيتها ايجاد الوسائل التي تمكنها من تحديد السبل التي تمكنها من انجاز الأعباء مهتدية بضوابط.

المنظمة. فعندما يضع المهندسون والتكنوقراطيون تصميم العمل الهندسي ويضع الاداريون ترتيبات العمل فانهم مع ذلك لا يعرفون تماماً كيف سيستجيب الأفراد في جماعة العمل لهذا التنظيم والترتيبات المكملة له وما هو صنف النسق الاجتماعي الحقيقي الذي سينشأ نتيجة لتطبيق هذه الترتيبات. هذا بالاضافة الى أن هؤلاء الخبراء التكنولوجيين والاداريين يعجزون بغض النظر عن خبراتهم ولياقاتهم العلمية عن التكهن بما سيحصل من انخفاض أو ارتفاع مستوى الانتاجية والرضا الوظيفي في الجماعة مستقبلاً.

وقد ساعدت البحوث التي اجريت حول جماعات العمل على اظهار أهمية الدينامية الداخلية لهذه الجماعات في تحديد مستوى الانتاجية. ومن هذه البحوث المعروفة بحث الاستاذ (هوثورن)[٢] Hawthorne الذي نجح بشكل متألق في الكشف عن الحقائق الحركية لهذه الجماعات. واعتمد هذا البحث الميداني على تجربة ميدانية تضمنت نقل خمس فتيات عاملات في احدى الشركات الى غرفة اختبار حيث تعرضن الى تعديل اجري على فترات الاستراحة ونوعية المأكولات والمشروبات التي تقدم. ولوحظ ان الانتاجية أثرذلك قد ازدادت ٣٠٪ قياساً لما كانت عليه. وقد استنبط الباحثون القائمون بالتجربة هذه ان تحسن الانتاجية كان نتيجة لتغيير العوامل الاجتماعية المحيطة بالعاملات. ومن ناحية اخرى تبين أن زيادة الانتاجية تعود أيضاً الى تغيير قطع العمل حيث أصبحت ترتبط بخمسة أفراد بدلاً من ارتباطها بجماعات أكثر عدداً. كذلك استخلص مما حدث أن هذا التحسن يرجع الى تقليل عدد أصناف العمل والى توقعات العاملين حول أهمية نجاح التجربة وحماستهم لها.

ويلاحظ ان نظريات الادارة التقليدية لم تكن تتناول جماعات العمل. ولكن البحوث المعاصرة قد أظهرت أن تركيب وديناميكية هذه الجماعات لها تأثيرها العميق على مستوى انتاجية ورضا أعضائها. فقد تأكد في بحوث تجريبية عديدة أن التغييرات المخططة التي ادخلت على تركيبات جماعات العمل وعلى تفصيلات مختلفة ترتبط بعلاقاتها الدينامية قد حسنت مستوى انتاجيتها حيث انها زادت بنسبة تراوحت بين ٢١٪ و ٥٩٪ في التنظيمات الادارية المختلفة التي اختيرت لهذه البحوث. وفي بحوث اخرى تركزت على فحص علاقة الحجم بالتماسك لوحظ ان التغييرات قد أدت الى

زيادات في الانتاجية وان كانت بدرجات أقل من سابقاتها في المنظمات المبحوثة. ولوحظ أيضاً في ضوء نتائج البحوث المذكورة أن معدل غيابات العمال والموظفين يزداد ثلاث أو أربع مرات أكثر عندما تكون أحجام الجماعات بالغة الضخامة. وهي أيضاً تكشف عن تدني مستوى التماسك والتنظيم بسبب تضخم أحجام المؤسسات الادارية. ويستخلص من تلك البحوث أن الرضا الوظيفي يكون واطئاً عندما يتم العمل في صيغة الفرق كما في أعمال التعدين والصيد وغيرها.

ولو راجعنا عالم الحيوان لنفهم طبيعة السلوك لوجدنا أن سلوك «الجماعات» الحيوانية يكون نتيجة «للانتخاب الطبيعي»[٣] Natural Selection حيث ان العمل الجماعي يولد آثاراً بايولوجية نافعة لمعظم الفصائل الحية. أما بالنسبة للجماعات البدائية أوالبسيطة فان وضعيات العمل تختلف. فالأشخاص في هذه الجماعات يستطيعون من الاتصال عن طريق التفاهم اللغوي وان عملهم يشتمل على بعض التعقيدات العرفية المرتبطة بثقافاتهم وتراثهم التاريخي. ومع ذلك فهم يعملون في جماعات عمل. وتتبدل الصورة في المجتمعات الصناعية المعقدة حيث تواجه جماعات العمل مهام أكثر تعقيداً لخضوع تركيباتها الجماعية للعناصر الكثيرة والمتداخلة التي تطورت مع تطور التكنولوجيا والادارة. ولكن حتى هذه الجماعات تؤكد على أهمية العلاقات غير الرسمية بين أفرادها خصوصاً عندما تتضاءل فعالية التركيبات الشكلية في ترتيب وضبط حاجات العمال والموظفين للاعتماد على تشكيلاتهم الجماعية التلقائية المرتبطة بميولهم الشخصية.

وتوجد بعض المزايا في العمل الجماعي. وهي قد نمت مع عمليات التطور الاجتماعي وخلقت عدداً من الاحتياجات الاجتماعية التي يتلخص بعضها في كون الانتماء الى الجماعات هو مصدر للارضاء. وتتمكن الجماعات من التعاون في انجاز المهام الضخمة كما يحدث في بناء الأعشاش في عالم الطيور والأحياء الاخرى أو بتشييد أكواخ الطين في عالم الانسان البدائي، أو سحب جذوع الشجر الضخمة وتقطيعها في الجماعات التي تفتقر لوسائل النقل والتقطيع الآلية. ان هذه الأعباء وأمثالها تتطلب بطبيعتها جهوداً مشتركة لعدد من الأفراد. وعن طريق تقسيم العمل بين الجماعات المتخلفة نسبياً استطاع الأفراد عبر القرون من تطوير المهارات المتخصصة التي

استثمرت باستمرار لخدمة أغراض الجماعات المتعددة. ويلاحظ على سبيل المثال ان الحيوانات أيضاً تتجمع مع بعضها عندما تتعرض للأخطار الداهمة. وتحصل حالات مشابهة ولو شكلياً في عالم البشر عندما يحتشد الناس عند وقوع الأزمات الخطيرة التي تهددهم. وهذا يعني أن الانسان ينشد رفقة الانسان في وقت الشدائد والمحن، كما يحدث في الحشود التي تتكون بسرعة للتعاون في اطفاء الحرائق ودرء الفيضانات وغيرها. ويتعاون أعضاء الجماعات أيضاً لحماية منافعهم ضد تجاوزات الآخرين كما في اتحادات نقابات العمال التي تتصرف جماعياً ضد تهديدات أرباب العمل في المجتمعات الرأسمالية.

ان زيادة تعقيد الحياة في المجتمع الصناعي تعني ظهور مزيد من المشكلات التي تتطلب علاجاً واقعياً يومياً. وتصبح حلول المشكلات جزءاً من ثقافة ومعايير الجماعات المشروعة وهي تمارس كأساليب تنجز بها الأعمال وتصنع من خلالها الأشياء كما هو الحال في بناء السفن العملاقة والطائرات على اختلاف أشكالها. ويبدو أن هناك نوعاً من التطور الاجتماعي الذي يكفل بقاء أفضل الحلول لمشكلات المجتمع.

وتوجد مشكلات اخرى تدفع المجتمعات الى طلب مساعدة الجماعات الاخرى لحلها حيث تتوفر خبرات ومهارات معينة لا تتوفر لديها. وفي ظل الحاجات والمتطلبات الخاصة بالعمل الحديث توجد عشرات الأساليب التي تمكن الأفراد من خدمة بعضهم للبعض الآخر. وقد يتم تقديم هذه الخدمات بصورة تبادلية على أساس التعاون الثنائي لشخصين وهو اسلوب واسع الانتشار في الجماعات المتماسكة والمتعاونة. وحتى في العمل الذي يطلب انجازه رسمياً من قبل الأفراد بصورة مستقلة أو فردية فانه في الواقع والممارسة يجري على أساس تعاوني باعتباره عنصراً لا تستغني عنه العمليات الانتاجية والتنظيمية الحديثة.

ونعود الى عالم الحيوان فنلاحظ أيضاً أن العمليات التطورية أدت الى نشوء الاحتياجات الاجتماعية وذلك كما يبدو لمنع وقوع العدوان داخل الجماعات ولتشجيع التعاون بين أعضائها. وتوجد احتياجات مماثلة في جماعات العمل كانت وما تزال تعبر عن وجودها في أشكال مختلفة منها أنشطة القيل والقال Gossip وتبادل النكتة والفكاهة وألعاب التسلية وغيرها الأجواء الاجتماعية كثيراً ما يكتسب الأفراد مكانة

ودوراً في جماعة العمل يعززان شعورهم بهوية متميزة بين بقية زملائهم. ويلاحظ من باب المقارنة أيضاً أن الحيوانات تبذل جهداً أكبر عندما تكون سوية مع بعضها. فقد أظهرت تجارب اجريت على النمل أنه استطاع من بناء أعشاشه بسرعة بلغت ثلاثة أضعاف السرعة العادية في حالة وجوده في هيئة جماعات مكونة من نملتين أو ثلاث نملات. وفسرت هذه الظاهرة بأن وجود الآخرين من فصيلة الحيوان يثير في أفرادها درجات أعلى من التحفيز والاثارة. وتلاحظ هذه الآثار أيضاً في الجماعات البشرية وهي مسؤولة مثلاً عن جهود الناس المضاعفة التي توجه لحل مشكلات الجماعات.

اصناف جماعات العمل:

أكثر البشر يشتغلون في جماعات. غير ان تجمعهم عادة في أشكال كثيرة. وبالاضافة لذلك فان جماعات العمل ليس لها حدود ثابتة تفصلها او تميزها عن بعضها. فنحن يجب أن نفرق بين الجماعات التي تظهر في خارطة المنظمة الادارية وبين الجماعات الحقيقية لأعضاء المنظمة المبنية على أساس تفاعلهم وميلهم التلقائي بعضهم للبعض الآخر بدرجات أكبر مما يحدث في المنظمة الادارية الرسمي. وهذا يعني أن في المنظمة الادارية يوجد أفراد لا يفترض تفاعلهم رسمياً ولكنهم يتفاعلون في الواقع وآخرون يتوقع لهم الاتصال ببعضهم غير أنهم لا يتصلون أو يتفاعلون.

ومن الأساليب التي توظف لاكتشاف الجماعات الحقيقية هي ملاحظة درجة تكرار ونوع التفاعل بين الأفراد في مجال العمل. وفي البحث الذي اجري عن شركة (هوثورن) Hawthorne حيث لوحظ أن جماعة العمل المكونة من ١٢ شخصاً في أحد أقسام الشركة كانت مجزأة الى ثلاث مجموعات غير رسمية. وكانت اولاها تتشكل من خمسة أشخاص وكانت تتمتع باحترام اجتماعي أعلى من البقية. وتليها مجموعة مكونة من أربعة أشخاص وهي على درجة ملحوظة من التفاعل مع المجموعة الاولى. أما المجموعة الثالثة وكانت من المجموعتين الاخريين خارج نطاق العملية التكنولوجية الرسمية المسندة اليهم.

ان أكثر الطرق شيوعاً لدراسة بناء الجماعات هي طريقة فحص وقياس العلاقات الشخصية ويطلق عليها مصطلح (سوسيومتري) Sociometry . ففي هذا النمط من

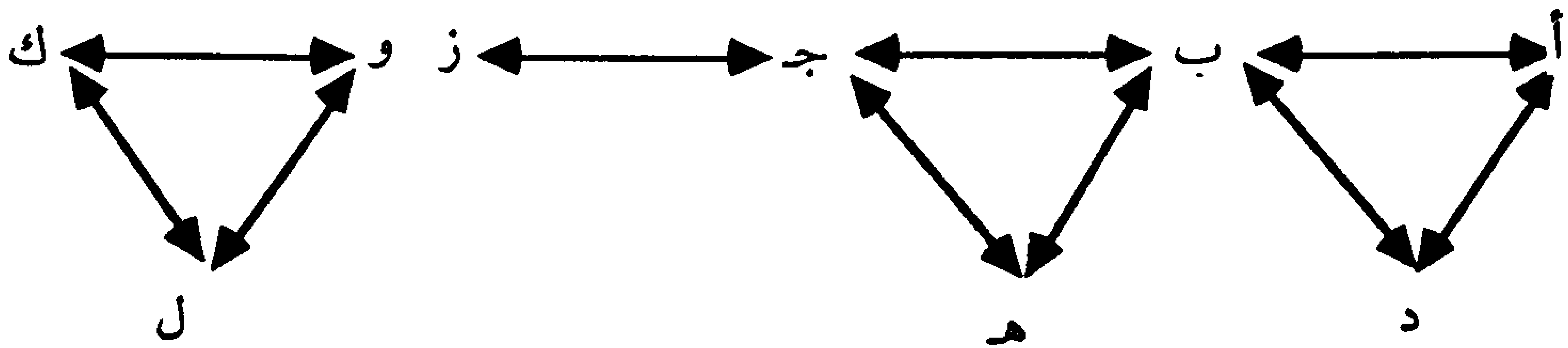
الدراسة يسأل الأفراد عن أصدقائهم المفضلين من الجماعة وفي أي النشاطات الجماعية يفضلون العمل معهم وأي الأشخاص في جماعتهم لا يميلون الى التفاعل معه وأسباب ذلك. ويترك للأفراد تحديد خياراتهم وتفضيلاتهم هذه بصورة حرة. وقد لوحظ في بعض البحوث التي استثمرت فيها هذه الطريقة ان الخيارات الفردية التي تمت بالنسبة لمختلف أنشطة جماعات العمل في المنظمات الادارية والانتاجية جرت بناء على المعايير الآتية:

١- الاقتدار في العمل والزمالة في العملية الانتاجية.

٢- الميل والانسجام الشخصي المتبادل خصوصاً في تمضية أوقات الفراغ.

٣- السمات القيادية.

وعندما توزع هذه الخيارات الفردية في صياغة «خارطة سوسيولوجية» أو ما يسمى «سوسيوغرام» Sociogram للجماعة فان ذلك سيظهر البناء أو «التركيب العاطفي» لجماعة العمل بصورة جلية، كما في الرسم التوضيحي الآتي:



ان الرموز أ-ب-جـ-د-هـ-ز-و-ك-ل تشير الى أشخاص يعملون في جماعة عمل معينة. وتظهر تشكيلات الرسم تباين عمق العلاقات الشخصية بين أعضائها. فالأشخاص (أ-ب-د) يشكلون مجموعة تربطها صلات حميمة وكذلك المجموعة (ب-جـ-هـ). ويوجد ترابط بين هاتين المجموعتين عن طريق الشخص (ب) الذي يرتبط بعلاقات شخصية بأفرادهما. أما الصلة القائمة بين (أ-ب-جـ-ز) فهي مشابهة للسلسلة لأنها تربط أشخاصاً ينتمي اثنان منهما الى مجموعتين بينما يظل الثالث وهو (ز) مرتبطاً بشخص واحد هو (جـ). وهكذا فالشخص (ز) هو أقل الأشخاص تفاعلاً

واتصالاً. بينما الشخص (ب) هو الأكثر اتصالاً وتفاعلاً بحكم علاقاته الوثيقة بأفراد مجموعتين في نفس الوقت. أما المجموعة (و-ك ل) فتبدو معزولة وغير متجاوبة مع المجموعات الاخرى في الرسم لسبب أو آخر.

ويحسن بنا أن نذكر أن روابط العمل الاجتماعية لا تظهر دائماً في شكل المجموعات المنفصلة والمتمايزة. فالناس الذين يقفون في خطوط التجميع الطويلة في المصانع لا يمثلون مجموعات بالمعنى الحقيقي لهذه الكلمة على الرغم من ان اولئك الذين يشعرون باهتمام متميز منهم ازاء العمل قد يعتبرون أنفسهم يمثلون مجموعة ذات اهتمام مشترك. وقد توجد جماعات في المنظمات لا تدل خرائط العمل الرسمية على وجودها. ومع ذلك فان الترتيبات الشكلية تؤثر في تكوين الجماعات. ورغم ان القواعد الشكلية والرسمية تكون الأساس الذي ترتكز عليه الجماعات وتحدد الاطر لتعاون أفرادها غير ان ذلك قد لا يحصل دائماً خصوصاً بالنسبة للجماعات التي ينبع تعاون أفرادها من اعتبارات غير شكلية.

ومن أهم أصناف الجماعات الاجتماعية في مجالات العمل هي الآتي:

١- الجماعات التكنولوجية:

وتظهر هذه بصورة غير واضحة في خطوط عمال التجميع الصناعي حيث يؤدي كل عامل عمله في مكانه باسلوب وسرعة تخضعان لتكنولوجية العملية الانتاجية مما يجعل التفاعل بينهم قليلاً. في هذا الظرف لا يكون للجماعات الاجتماعية أثر يستحق الذكر.

٢- الفرق الانتاجية:

لا شك ان الفريق يتألف من جماعة من الناس يتعاونون لانجاز مهمة مشتركة. وقد تسند الى أعضاء الفريق أدوار عمل مختلفة اعتماداً على الفرق التي يشاركون فيها. وقد يسمح للأفراد بتحديد الأماكن التي تناسبهم في أكثر من فريق على أساس قدراتهم التكنولوجية والمعرفية. فقد يتنقل الموظف بين الفرق البحرية والجوية أو بين فرق البحث وفرق الصيانة والتعدين وغير ذلك.

٣- **جماعات اتخاذ القرار:**

يخصص الاداريون والمستشارون والمخططون والباحثون جزءاً كبيراً من الوقت في لجان وهيئات العمل المختلفة حيث تكون الفعالية الرئيسية المتوقعة منهم اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وقد يعمل نفس الشخص في عدد من هذه الجماعات الفرعية (اللجان) التي تشكل لفترات محددة كلما تدعو الحاجة لذلك.

٤- **الجماعات غير الرسمية** (٤)**:**

كل هذه الجماعات تتخذ شكل تجمعات تحصل بين الأفراد نتيجة للتركيب الشكلي للمنظمة. وبالاضافة لما تقدم هناك جماعات وارتباطات تكون بين الأفراد الذين يشعرون بميل بعضهم للبعض الآخر لسبب أو غيره. ومن هذه الأسباب الجوار أو الصداقة القديمة أو القرابة أو الانتماء لنفس النادي أو الجمعية. وتكون هذه الارتباطات في بعض الأحيان هامة جداً خصوصاً عندما تتوفر بعض القنوات الاضافية للاتصال والتفاهم في التنظيمات الادارية فتخفف من وطأة القنوات الرسمية والشكلية الجامدة وبهذا ترضى الحاجات الاجتماعية. ويلاحظ ان نمط العلاقات في الصنفين الأولين المذكورين للجماعة يتأثر كثيراً بالتكنولوجيا بالقياس لبقية الأصناف.

عناصر التفاعل الاجتماعي في جماعات العمل:

لقد تطور البحث عن التفاعل الاجتماعي نتيجة الجهود العلمية المتراكمة المتعمقة في هذا الموضوع. وبفضل هذه الجهود أصبح واضحاً الآن ان عناصر التفاعل تقع في صنفين عريضين هما اللغوي Verbal وغير اللغوي non - verbal. ويشمل الصنف اللغوي أصنافاً أو أنواعاً فرعية متعددة على بعض المعايير. ومن هذه ما اذا كان التفاعل اللغوي ينقل معلومات، أو ما اذا كان سلوكاً استيضاحاً أم انه يحاول التأثير في سلوك الآخرين، أو يتخذ صيغة السلوك العقابي أو الثوابي أو غير هذه الأصناف.

بينما يتضمن السلوك غير اللغوي عناصر اخرى منها حركات الجسد أو بعض أجزائه كما في حالة تقارب الأفراد عند التفاعل أو اتجاهات الجسد أثناء الاتصال أو وضعية الجسد (انتصاب، انحناء الميل لليمين أو اليسار) أو المظهر الجسدي، أو

التعبيرات الوجهية، حركات الأيدي والرأس والقدم، اتجاه النظرات وحركات العيون وتوقيت النبرات الانفعالية الحاصلة معها.

ويبدو في ضوء الأدبيات العلمية عن هذا الموضوع ان الاشارات غير اللغوية تؤدي عدداً من الأدوار ومن أهمها:

١- تدبير أو تمشية الوضعية الاجتماعية المباشرة التي تحيط بالتفاعل كما في ارسال اشارات الحب أو السيطرة.

٢- ان هذه الاشارات هي عناصر مساعدة يستعان بها لتسهيل مهمة الكلام كما في تحريك اليد من قبل المتحدث.

٣- انها تحل محل الكلام عندما يتعذر الاتصال بالكلمات بسبب الضوضاء الشديدة أو المسافات البعيدة.

غير ان هذا النوع من التحليل التفصيلي لأصناف التفاعل لم يستثمر بشكل ملحوظ في بحث السلوك في جماعات العمل. ولا شك ان الباحثين المعنيين بالتنظيم الاداري مطالبون بالتعمق في أصناف هذا السلوك في مختلف مجالات العمل.

ويحسن لنا الآن تحليل أصناف السلوك وعناصر كل صنف كما تظهر في حالات التفاعل في جماعات العمل وكما يأتي:

١- **السلوك اللغوي العملي.**

ويتألف هذا الصنف من العناصر والجوانب الآتية:

أ- الصنف الذي يهدف الى انجاز مقررات العمل في المنظمة. وهو يتألف من الاستفسارات والمناقشات المتصلة بمهام العمل أو الوظيفة. وتدخل فيه على سبيل المثال المحادثات الهاتفية، قراءة التقارير عن مختلف تفاصيل العمل في التنظيم. وهذه الأمور كما هو واضح تمثل روابط الأفراد بعضهم ببعض في مختلف أنساق التنظيم الاداري التي يجري فيها تفاعل الانسان والآلة.

ب- هذا الصنف يشمل النقاشات والاستفسارات عن كيفية أداء العمل. وهو يتضمن أيضاً تلقي المساعدات من زملاءالعمل، والتعليمات والأوامر من الرؤساء والمشرفين.

جـ- وهو ينطوي على تفصيلات العمل المتعلقة بظروف الموظفين والعمال واجورهم وغيرها مما يتصل بالتنظيم الاداري .

٢- السلوك اللغوي الاجتماعي.

وهو يتضمن الآتي :

أ- محادثات المجاملات الاجتماعية وأحاديث القيل والقال وغيرها مما يتحدث به الموظفون أو العمال عن مختلف جوانب واقع جماعاتهم الوظيفية .

ب- النكات والنوادر والحكايات الطريفة .

جـ- المحادثات الشخصية المتبادلة بين الأفراد عن مشكلاتهم الفردية وما يرافق ذلك من عبارات التعاطف المتبادل أو المقترحات العلاجية وغيرها .

٣- السلوك غير اللغوي العملي.

وهو يتضمن :

أ- نشاط العمل المؤثر في أفراد جماعة العمل. ان الفرد يؤثر في الآخرين المشاركين معه في العمل بمجرد انجازه لحصته من العمل، حيث ان مراعاته لهذا الالتزام تقدم مؤشراً اجتماعياً ايجابياً للآخرين من زملائه. وقد يلاحظ ان بعض الأفراد يقدم عمله بطريقة جديدة أو مبتكرة أو أنه يضاعف مقدار العمل أكثر من الحدود الرسمية .

ب- النشاط الجماعي. وهو يتصل بتنسيق العمل بين الأشخاص المشتركين به كما في قيام عدة الأفراد بتقطيع جذع شجرة أو الاسهام برفع حمل ثقيل. هذه الأعمال وأمثالها تتطلب تنسيقاً جماعياً لحركات أجسام الأفراد المشاركين فيها مما يجعلها تظهر في شكل أفعال جماعية .

جـ- تقديم المساعدة. فقد يتقدم شخص لمساعدة شخص آخر في العمل بدون النطق بكلمات. ولا يخفى أن تبادل المساعدات في مجالات العمل يعتبر جانباً هاماً لحياة جماعات العمل .

د- أنشطة الارشاد. قد يستعمل الاتصال الجسدي من قبل شخص لتوجيه حركات شخص آخر في العمل عندما يكون الأخير بحاجة الى هذا النمط من التوجيه خصوصاً في بداية توظفه أو عندما تسند اليه أعمال اضافية غير مألوفة لديه.

هـ- تقديم المعلومات. في بعض الأحيان يكون الأفراد المشتغلون بعيدين نسبياً بعضهم عن البعض الآخر كما في مصانع الفولاذ. وقد يكونون في ظروف تغلب عليها الضوضاء المدوية كما يحدث في معامل النسيج. وواضح أن الحاجة في كل هذه الأحوال تبرز لأستعمال الاشارات غير اللغوية لايصال المعلومات المطلوبة.

و- استعمال الايماءات والتلميحات المختلفة عن العمل. فقد يعبر الأفراد عن اعجابهم أو عدم رضاهم عن أعمال الغير بالاشارات الخالية من الكلمات. فقد يرفع الفرد حاجبيه أو يحملق في الشخص الآخر للتعبير عن عدم ارتياحه لعمل الأخير وقد يشيح عنه بوجهه لايصال عدم استحسانه لما قدمه. وبالعكس فان الفرد قد يهز برأسه للتدليل على رضاه واعجابه عما يفعله الزملاء.

ز- الملاحق غير اللغوية المصاحبة للتعبير السلوكي. وتبرز هذه في بعض الحالات منها مثلاً في الأساليب المتبعة في اصدار الأوامر والآثار الانفعالية الناتجة عنها كما تظهر في كيفية الاستجابة لها. فبعض الأوامر قد يستجاب لها انفعالياً كأنها نصائح أبوية أو أخوية بدلاً من كونها أوامر قسرية أو تعسفية، أو أنها رجاء بدلاً من الأمر.

٤- السلوك غير اللغوي الاجتماعي.

ويشمل الآتي من النماذج:

أ- ايصال المواقف أو الاتجاهات الشخصية المتبادلة. فعلاقات الناس تتأسس وتدوم اعتماداً على ما يظهرونه من مواقف بدون استعمال العبارات الكلامية. فقد يظهر الأفراد حبهم أو عدم حبهم للآخرين إما بالابتسام

أو العبوس. بالاضافة للاشارات الاخرى كوضعيات الجسد واتجاهات الرأس وتعبيرات الوجه. كذلك تظهر حركات الجسد ما اذا كان الأفراد يشعرون بالكبرياء أو النقص أو بالانجذاب والميل أو عدم الميل للآخرين.

ب- اظهار الانفعالات والعواطف. كذلك يعبر البشر عن سعادتهم وحزنهم وقلقهم واعيائهم وغضبهم وغير ذلك من امورهم الانفعالية بتعبيرات الوجه ووقفات الجسد وغيرها من أنماط الحركات الجسمية العامة. وكما هي الحال بالنسبة للاتصال الذي يعتمد على الاتجاهات الشخصية المتبادلة فان جميع هذه الاشارات غير اللغوية تجري بصورة عفوية غير خاضعة للسيطرة الذهنية الواعية. غير ان الآخرين يستجيبون لها بصورة شعورية واعية.

جـ- عناصر المظهر. لا شك ان الشخص يملك السيطرة بشأن اختيار ملابسه وكيفية تصفيف شعره وغير ذلك من جوانب مظهره الخارجي والتي تعتبر جزءاً من سلوكه الاجتماعي. ويعبر الفرد بكل هذه الأساليب عن مكانته وعن بعض جوانب هويته الشخصية. فقد يظهر بعض العلماء بمظهر الرياضيين الشباب أو بعض العمال بمظهر المدراء بسبب هذه المظاهر الخارجية للشخصية.

في ضوء ما تقدم من الأصناف السلوكية الجارية في جماعات العمل التي تحويها المنظمات الادارية على اختلاف أشكالها يتضح أن السلوك في أثناء العمل يختلف عنه في البيت وفي مجالات الصداقة بناء على الأساليب غير الرسمية التي يتبعها الناس. فهناك حديث أكثر عمقاً وتركيزاً عن العمل وما يتصل به من مهام بالمقارنة مع المحادثات غير الشكلية العامة التي تجري حول ذات الموضوع بين الأصدقاء والمعارف. يضاف الى ذلك أن السلوك الرسمي في مجالات العمل كثيراً ما يخفي المشكلات الشخصية للأفراد وأوضاعهم النفسية والعاطفية وعدم ارتياحهم لبعض المشتغلين معهم وأزماتهم المالية وطموحاتهم الفردية. وبنفس الوقت قد يبدي الأفراد في ظروف العمل اهتماماً

اكبر بأفكار الآخرين وبمظاهرهم الخارجية وحاجة أعظم للتعاون من جانب الغير معهم كشرط ليقدموا مساعداتهم لهم بالمقابل.

ان هذه أبرز الظواهر التي تتجلى في علاقات كوادر المنظمات الادارية مع رؤسائهم الاداريين وبمرؤوسيهم وزملائهم الذين يشعرون تجاههم بدرجات متفاوته من الود أوعدم الود. فالسلوك مع رفاق العمل يشبه الى حد ما سلوك الفرد مع الأصدقاء والمعارف. وتبرز أيضاً اختلافات السلوك في التنظيمات بسبب تفاوت المراكز والمراتب التي يشغلها الأفراد، وبسبب اختلاف خلفياتهم الطبقية في المجتمع. فبعض الأفراد هم أكثر تأدباً والتزاماً باللياقات الذوقية والاجتماعية في ظروف العمل من بعضهم الآخر بسبب الخلفيات وما يتصل بها من فرص التنشئة والتوجيه المبكر. وتتباين أيضاً أنماط السلوك هذه في جوانبها الأخلاقية والذوقية والعاطفية باختلاف أصناف التنظيمات الادارية والانتاجية والخدمية.

تطور تضامن جماعات العمل

من سمات جماعات العمل أنها تدوم لفترات طويلة نسبياً. وفي أثناء ذلك يتكون نظامها الاجتماعي تدريجياً ويزداد تبلوراً بصورة بطيئة. ومن أبرز جوانب هذا النظام هو تماسك وتضامن أفرادها وتعلقهم بها. والملاحظ في ضوء البحوث الانثروبولوجية والسوسيولوجية ان تطور العلاقات في هذه الجماعات يتبع مراحل متعاقبة تختلف باختلافها.

وأهم ما يلفت نظر الباحثين المعنيين بهذا الموضوع ان هناك مشكلتين أساسيتين تواجهان أعضاء الجماعة وتتلخص اولاهما بمهمة العمل الذي لا بد لهم من أدائه. بينما تتعلق الثانية بضرورة تحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم. ويمكن أن ننظر الى نمط السلوك في الجماعة بأنه في أحد وجوهه لا يتعدى أن يكون محاولة الوصول الى حلول ناجعة بالنسبة لهاتين المشكلتين. فالمعايير مثلاً تتطور في الجماعة حول الكيفية التي ينجز فيها العمل والاسلوب الذي يحدد تفاعل الأعضاء لضمان تعاونهم في انجازه.

ففي الجماعات التي تبقى طويلاً تستغرق المراحل التكوينية لقيامها وقتاً قد يمتد سنة أو أكثر قليلاً. وبالعكس فان هذه المراحل تستغرق وقتاً أقصر بالنسبة للجماعات الوقتية.

وتتلخص المراحل التي تجتازها الجماعات عموماً ومن ضمنها جماعات العمل في ما يأتي:

١- **مرحلة التكوين.**

ويبرز فيها عنصر القلق والاعتماد على القيادة الادارية. ويبذل الأعضاء جهوداً كبيرة للتعرف على طبيعة الظروف وصنف السلوك المقبول كما يركزون أنشطتهم على استيعاب القواعد والأساليب المطلوبة لانجاز العمل.

٢- **مرحلة عدم الانسجام.**

ويبرز في هذه المرحلة قدر من النزاع أو التناقض بين الجماعات الفرعية في التنظيم وبينها وبين الادارة. ويتجلى أيضاً استقطاب الآراء واختلافها بين الأعضاء وعدم التزامهم كلياً بأوامر القادة ومقاومتهم للضبط الذي تمارسه الجماعة واختلافاتهم في الرأي حول الامور الشخصية. وتسيطر على الأعضاء حالة من التأزم الانفعالي بالنسبة لمتطلبات العمل.

٣- **تبلور المعايير.**

في هذه المرحلة يبدأ تضامن الجماعة بالتكوين وتأخذ معاييرها بالظهور وتتناقص مقاومة الأعضاء وتتضاءل خلافاتهم وتناقضاتهم. وينمو شعورهم بالتعاون المشترك ويتعمق حسهم الجماعي. وتبرز أيضاً مؤشرات عديدة للتفاهم العفوي والمفتوح في تبادل الآراء والمشاعر وتتسع مجالات التعاون.

٤- **الأداء التلقائي.**

تكون معظم المشكلات القائمة بين الأفراد قد سويت. ويصبح التركيب قائماً على رسوخ علاقاتهم باعتبارها الأساس الذي تنطلق منه أنشطة العمل. وتكتسب أدوارهم درجة متزايدة من المرونة والفاعلية. وهكذا تزداد الفرص لعلاج ما يتبقى من مشكلات وتتضاعف المحاولات الايجابية لتسهيل انسيابية العمل. كما تزداد الطاقات الفردية مما يجعل هذه المرحلة أكثر عطاء من المراحل التي سبقتها.

وفي ضوء ما تقدم يتبين أن العضو الجديد في الجماعة يشعر في بدء انتمائه بأن قبول الجماعة له يأتي تدريجياً. هذا بالاضافة لحالة عدم الاستقرار بسبب قلقه حول معايير الجماعة وكيفية مراعاتها. كما يزداد اهتمامه ازاء تفاعله مع بقية الأعضاء وتجاه أهداف الجماعة وبخصوص مشاركته في التركيب القيادي.

ومع مرور الوقت تصبح الجماعة أكثر تماسكاً رغم أن هذا يتباين حسب اختلاف الجماعات. وينظر الى هذا التماسك أحياناً بأنه يرتبط قبل كل شيء بالخيارات الشخصية لأعضاء الجماعة للأفراد الذين يفضلونهم لزمالاتهم وصداقاتهم وعشرتهم في أوقات الفراغ والاستراحة. ولكن هذا المقياس لا يكشف عن عوامل التضامن الاخرى كجاذبية العمل للموظفين والعاملين والمنافع التي يحققها الانتماء للأفراد. ومن مقاييس التماسك الاخرى الهامة هو شعور الأعضاء بالانتماء والاخلاص، ومدى تكرار كلمة «نحن» و «أنا» في أحاديث الأعضاء عن الجماعة أو مقدار المساعدة التي يقدمها كل عضو للآخر. كما يقاس التماسك أحياناً بمعدل الانتاجية، أي ما اذا كانت واطئة أو عالية وبمعدل الانقطاع عن العمل.

وتوجد زاوية اخرى نستطيع النظر منها الى تماسك الجماعات وهي أن تحدد قوة انتماء الأفراد للجماعات الاخرى غير الرسمية بالاضافة الى جماعة العمل التي يعملون فيها.

العوامل المؤثرة في تضامن جماعة العمل

لا شك ان القوى المؤثرة في مستويات تضامن الجماعات كثيرة ومتشعبة يصعب حصرها في سياقات الواقع البشري الواسع والمتنوع. ومع ذلك فمن أهمها الآتي:

١- الجوار المكاني.

من المعروف أن الاتصال الفيزيقي أو المادي بين الناس يخلق شرطاً حيوياً لدعم علاقاتهم الاجتماعية. وهذا يتيسر لهم عندما يكونون في أماكن متقاربة أو متجاورة. فالصداقة بين العمال والموظفين تنبع عادة من ارتباطهم المكاني المشترك. ولا شك أن كثرة أعدادهم تضعف أثر هذا العامل لصعوبة الاتصال المباشر بين هذه الأعداد اذا بلغت

الآلاف. غير ان الأفراد العاملين في نفس الغرفة أو القاعة الصغيرة نسبياً يميلون الى تكوين جماعة بغض النظر عن درجة العلاقة التقنية بين وظائفهم. ولا شك ان الأعضاء الذين يتجاورون في مواقع أعمالهم لبعض الوقت تنشأ بينهم درجات محددة من التماسك خصوصاً عندما تكون جماعتهم ضعيفة الاتصال ببقية الجماعات في التنظيم.

٢- تماثل العمل.

في ظروف العمل التقليدية تؤدي الترتيبات التقنية الى جلوس الأفراد العاملين جنباً الى جنب في حالة أدائهم أعمالاً واحدة أومتكاملة. وهذا بطبيعته يخلق الأرضية المطلوبة لتكوين الجماعة بحكم مواجهة الأفراد نفس المشكلات ولأنهم في هذا الظرف يستطيعون تقديم المساعدة بعضهم للبعض الآخر بأساليب متعددة. وتؤدي بعض ظروف العمل الاخرى الى تحفيز نشوء الجماعة كما يحدث عندما يكون الأفراد تحت اشراف شخص واحد.

٣- التجانس الاجتماعي.

يزداد تماسك الجماعات عندما تكون متجانسة في عدد من الأشياء منها الرس Race والسن والمكانة الاجتماعية وفي الاتجاهات المتعلقة بأوضاع العمل. عندما تتباين المراكز يكون التماسك أعظم بين الأعضاء أصحاب المكانة الواحدة في كل الظروف خصوصاً عندما تعتمد هذه المكانة على تحصيل علمي أعلى وخدمة أطول. أما الجماعات التي تشمل أعضاء مهرة أو شبه ماهرين يمكن أن تحقق قدراً ملموسا من التضامن عندما تكون مهاراتهم مكملة بعضها لبعضها الآخر على الرغم من وجود جماعتين فرعيتين في هذا الصنف احداهما عالية المهارة والاخرى واطئتها. ولا يشترط لتضامن هذه الجماعات أن تكون شخصيات أعضائها ذات سمات متشابهة. غير ان وجود بعض أصناف الشخصية في التنظيم الاداري قد يسهم في تقوية التضامن فيه أكثر من بعضها الآخر، خصوصاً عندما يقل عدد الأشخاص المتسلطين وتكون علاقات الزمالة هي الغالبة في الجماعة. والمعروف ان بعض الشخصيات تسبب تشويشاً للجماعات. ومن أسوأ هذه الشخصيات هي المصابة بالسايكوباثية وانفصام الشخصية (الشيزوفرينيا)والبارانويا.

٤- نسق انسيابية العمل.

وهذا يؤثر في تماسك الجماعة. فالتماسك يزداد عادة عندما تؤدي انسيابية العمل الى تقارب الأشخاص بأساليب تعاونية متكاملة تحقق المنافع المتبادلة للجميع، بدلاً من كونها تولد خصاماً أو احباطاً أو منافسة حادة بينهم. ومن البديهي ان تضامن الأعضاء يزداد كلما يجدون التفاهم والاتصال بينهم سهلاً. وعلى العكس فهو يتناقص مع تناقص اتصالهم كأن تحول الضوضاء أو المسافات الفاصلة دون محاولات التفاعل بينهم. ويستخلص من الدراسات الميدانية التي تناولت بعض التنظيمات الصناعية ان أفضل الظروف التي يزدهر فيها التضامن الوظيفي توجد حيث تجري أعمال الفرق الصناعية كما هي الحال بالنسبة لفرق عمال المناجم والفولاذ والموانئ والسكك الحديد والنسيج والمطابع.

٥- نظام الحوافز.

عندما ينظم اسلوب العمل في التنظيم بشكل يبعث على السلوك التعاوني فان ذلك بدوره يقوي التضامن الجماعي. لكن بعض مشروعات الحوافز الفردية قد تخلق علاقات غير جيدة بين الأعضاء عندما يتنافسون باستمرار للحصول على أفضل الأشغال في التنظيم. وتنقلب هذه الصورة عندما يستثمر نظام المكافآت الجماعية باعتباره يولد أهدافاً مشتركة تؤكد تكامل جهود الأفراد وارتباطها بالمنفعة المشتركة لكافة العاملين أو الموظفين في المنظمة. وفي مثل هذه النظم قد يشتد الضغط على العمال أو الموظفين الذين يتسم أداؤهم الوظيفي بالبطء وذلك لكي يواكبوا بقية العمال كما يحدث في مصانع التجميع حيث تشتد الحاجة الى تزامن أدوار العمال والموظفين. ومن الأمثلة الاخرى على التعاون النابع من الجهد المشترك وحوافزه المختلفة هو فريق الباحثين الصغير الذي يسعى جميع أعضائه الى تحقيق التقدير والتقدم المهني والعلمي من خلال نتائج بحثهم الناجح.

ويزداد التماسك أيضاً عندما يكون انتماء الفرد للجماعة مجزياً. فقد لوحظ في بعض الدراسات التجريبية ان انجذاب الأفراد لجماعاتهم يتصاعد مع تصاعد نجاحاتهم

في التنافس مع الجماعات الاخرى. ان الاعضاء في واقع العمل يميلون الى الانضمام الى الوحدات التي تتمتع بمكانة أعلى من بقية الوحدات في المنظمة.

والى جانب كل هذه الأسباب يتأثر تماسك الجماعة بأساليب القيادة الادارية في التنظيم. ان الأساليب الديمقراطية في الادارة وتشجيع مشاركاته الجماعة في القرارات تسهم في زيادةالتماسك. وللقيادة أيضاً أثرايجابي يتناسب وقدراتها على تسريع اندماج القادمين الجدد للتنظيم وجذب الأشخاص الانعزاليين الى بقية الجماعة، وازالة الخلافات الشخصية ومضاعفة الرضا الشخصي لدى الأعضاء والتعامل بحكمة مع الأعضاء غير المتعاونين والمشاكين.

٦- **التهديد الخارجي.**

يزداد تضامن الجماعات مع ازدياد التهديد الخارجي خصوصا عندما يصبح تعاون الأعضاء أفضل الوسائل لمواجهته. ويظهر ذلك مثلاً عندما تشعر الجماعة بأنها مهددة من قبل مشرف اداري جديد أو من قبل جماعات اخرى في التنظيم.

٧- **الحجم.**

في حالة نمو أحجام جماعات العمل كثيراً فانها تنقسم الى جماعتين فرعيتين أو أكثر تكون لكل منها مكانتها الوظيفية الخاصة بها. ويكون معدل الانقطاع عن العمل في التنظيمات الادارية الكبيرة أعلى كما يستدل من البحوث التي تناولتها خصوصاً في أقطار اوربا الغربية كبريطانيا.

٨- **التفاعل الاجتماعي.**

من المعلوم أن أعضاء الجماعات المتماسكة نسبياً يتفاعلون بعضهم مع البعض الآخر بدرجات أكبر خصوصاً في ما يتصل بالامور الاجتماعية غير المرتبطة بمهام العمل في المنظمة الادارية. كما يجري تفاعلهم بصورة هادئة يغلب عليها شعورهم بالارتياح في أثناء وجودهم مع جماعات العمل ولا يحسون بتشنج عصبي عند أداء أدوارهم الرسمية. وهم يستمدون شعورهم بالمساندة والرضا من وجودهم في جماعاتهم الوظيفية مما يضعف من ميلهم للبحث عن علاقات شخصية خارج جماعتهم. وفي هذا

النمط من الجماعات يسير تقسيم العمل بين الأعضاء بسهولة ويسر. وتبرز ميول الأعضاء الى التعاون المتبادل والى مسايرة واحترام معايير الجماعة.

٩- مردود العمل والانتاجية.

ان عطاء العمال أو الموظفين يكون عالياً نسبياً بالاضافة الى انخفاض نسبة انقطاعهم عن العمل بصورة ملحوظة في الجماعات التي تتسم بدرجات عالية من التضامن. لكن العمال والموظفين الذين تغلب عليهم العزلة عن أقرانهم أو زملائهم يميلون الى الانقطاع أو التغيب أكثر من الأفراد الذين تتسم علاقاتهم بأعضاء جماعاتهم بالمتانة والانسجام.

وهكذا فالانتاجية كما تؤكد معظم البحوث الادارية والصناعية تتحسن في ظروف التضامن والتعاطف الاجتماعي. كذلك تخلق بعض الأعمال بطبيعتها المناخ الملائم للتعاون كما في عمل تشييد المباني، أو العكس كما في صناعات النسيج، ولا تقتضي أعمال اخرى التفاعل المباشر كما هي الحال بالنسبة لصناعات التجميع.

ويصبح التماسك في جماعات العمل عاملاً لزيادة الانتاجية حينما يتطلب العمل قدراً محدداً من التفاعل الاجتماعي حيث ان العمل في هذه الحالة يتحول الى مصدر هام للتحفيز والارضاء الاجتماعي. ويصل التماسك او التضامن أعلى درجاته في المردودات الانتاجية عندما يصبح التعاون أساسياً للعمل. ومن آثار التماسك أيضاً أنه يؤثر في درجات مسايرة الأعضاء واحترامهم لمعايير الانتاج والعمل مما يبقي مستوى الانتاجية جيداً على الأكثر.

١٠- مواقف الجماعة من الجماعات الاخرى.

التماسك عادة يقترن بالمشاعر الايجابية القوية المتبادلة بين أعضاء جماعات العمل وبدرجة تقديرهم بعضهم للبعض الآخر. وفي نفس الوقت تنعكس مواقفهم من الجماعات الاخرى حيث يغلب عليها قدر من السلبية والشك. ومعروف ان لكل جماعة أهدافها المقطعية الخاصة التي تهم أعضاءها فقط، بالاضافة الى معاييرها المحددة التي تدعم تلك الأهداف والتي لا يلتزم بها الخارجون عنها. وقد تسبب المواقف

الضعيفة والسلبية ازاء الجماعات الاخرى الى تدني التعاون بينها خصوصاً عندما ينظر الى الجماعات الخارجية على أنها تمثل مصادرمنافسة أو مضايقة. ومعروف انه كلما زاد شعور الأعضاء بقوة روابطهم الداخلية ضعف ميلهم للجماعات الاخرى وغلب الطابع السلبي على مواقفهم من تلك الجماعات. وقد لاحظ بعض الانثروبولوجيين وعلماء النفس الاجتماعيين ان مشاعر أعضاء جماعة الكشافة في الخيمة الواحدة (مثلاً) كانت قوية فيما بينهم ولم تكن على مستوى مماثل من المتانة ازاء الموجودين في الخيم الاخرى. ولوحظ أيضاً أن بعض الفتيات العاملات في معارض الألبسة الكبيرة في أمريكا كان يغلب عليهن موقف سلبي ازاء الزبائن بسبب ضعف التفاعل وضيق الاتصال. وقد اتضح ان حالات عدم الانسجام هذه تتناقص عندما تتاح فرص أفضل للتفاعل بين الجماعات عن طريق أشخاص لهم عضوية مزدوجة في أكثر من جماعة. وبواسطة بعض الترتيبات التي من شأنها ازالة أسباب الانزعاج والتناقض بين مختلف الجماعات.

معايير الجماعة:

من خصائص الجماعات الصغيرة - في مجالات العمل وغيره - هي أنها تنمي معاييرها الخاصة بها. وهي تكون في صيغة أساليب سلوكية مشتركة مبنية على مواقف وعقائد ومشاعر محددة مرتبطة بمهام العمل والمسؤوليات التي تتمركز حولها الأنشطة.

ولكي تنجح جماعات العمل في انجاز مهامها بصورة فاعلة لا بد لها من تحقيق قدر محدد من الاتفاق حول كيفية القيام بالعمل. وهي أيضاً مطالبة في نفس الوقت بالتكيف الى الظروف المتغيرة. ويحصل التغيير أحياناً بسبب عدم التزام بعض أعضاء هذه الجماعات بمعاييرها. وأصبح معروفاً بفضل تقدم البحوث الانثروبولوجية والسوسيولوجية ان هناك أصنافاً متعددة للمعايير. وهي تؤدي وظائفها بطرق مختلفة حسب اختلاف سياقات العمل في كل واحدة من الجماعات. وتتضح أدوار معايير جماعات العمل المتفرعة كما يأتي:

١- المعايير المتصلة بالعمل.

توجد لدى جماعات العمل عموماً معايير حول أفضل وأسهل أساليب العمل. وهي تمثل حلولاً جماعية لمشكلات العمل تتجاوز في اطارها الحقيقي تعليمات المشرفين

والاداريين الشكليين. ومن هذه المعايير مثلاً ما يتصل بالسرعة المطلوبة لانجاز الأعمال، ومدى المشقة والاحتمال المتوقع من الأعضاء في أثناء أدائهم الوظيفي، ومستوى الاجادة والابداع. كما تحدد هذه المعايير شروط السلامة وغيرها من مستلزمات العمل الأساسية. كل هذه المعايير وغيرها تلقى درجات مختلفة من التزام الأعضاء في التنظيمات المتنوعة لضمان الحد الأدنى من انسابية العمل والانتاجية بدون الحاجة الى ممارسة الضغط المباشر من قبل الاداريين. وهناك «معايير ثانوية» في هذه الجماعات يستخدمها الأعضاء بشكل فيه بعض الالتفاف حول المعايير الرئيسة أو الرسمية الى حدود يمكن أن تتغاضى عنها الادارة. ومن هذه المعايير الثانوية التي لوحظت في البحوث التي تناولت المنظمات الادارية والصناعية المختلفة في العالم الصناعي المتقدم - خصوصاً أمريكا - هي اختلاس الوقت والتحايل على بعض ضوابط الحوافز وممارسة اسلوب التملق والمجاملة المبالغ بها لضمان رضا المشرفين والاداريين.

ومن الثابت أن بعض جماعات العمل تتسم بالانتاجية العالية نتيجة لالتزامها التقليدي بمعايير عمل رفيعة كما يلاحظ في وحدات العمل العسكرية وفرق البحث العلمي التطبيقي والميداني. ونلمح معايير الانتاج العالي عادة في معظم المنشآت الصناعية. وهي معايير تشدد على المردود الرفيع كماً ونوعاً باعتبارة يخدم كلاً من جماعات العمل والتنظيمات التي تعمل فيها. ويتبين من البحوث الكثيرة حول هذا الموضوع ان المؤهلين من العلماء وأهل الاختصاص يجسدون ذهنياً وسلوكياً المقاييس الرفيعة للانتاج والعمل وهي مقاييس تتطلب قدراً غير قليل من الصبر والاعتكاف عن الاتصالات الاجتماعية الجانبية بالناس من أجل تحقيق حدود قصوى للانجاز المهني. ويحقق الالتزام الكبير بهذه المعايير هويات الأشخاص المهنية ويضمن دعم مراكزهم للمدى البعيد.

٢- معايير المواقف والمعتقدات.

يميل معظم أعضاء جماعات العمل الى التمسك باتجاهات مماثلة تجاه الادارة المسؤولة، وتجاه المعايير المتصلة بارضائها. وليس من شك أن المواقف والعقائد المتشابهة لدى أفراد الجماعة ازاء الجماعات الأخرى الموجودة خارج تنظيمها الاداري تمثل اتجاهات مشتركة بصرف النظر عما يتمثل فيها من صواب أو خطأ أو بعد أو قرب عن

الواقع. وقد تكون لدى أعضاء الجماعة بعض الافتراضات عن الكيفية التي وصل بها الاداريون الى مراكز الادارة. كما تكون لدى الاداريين بعضَ الآراء والانطباعات عن أسباب تدني بعض عمالهم وموظفيهم بالقياس للعمال في نفس الوقت أو في السنوات الأسبق. ان معظم هذه الآراء والانطباعات قد تفتقر في كثير من الأحيان الى الاسس الموضوعية باعتبارها ملاحظات تتأثر بمعتقدات واتجاهات الأشخاص أنفسهم.

٣- معايير السلوك الشخصي والتفاعل.

السلوك المتصل بالعمل يحتاج الى تنظيم شكلي. ويصبح أداء العمل أسهل وأكثر فاعلية عندما يتفق أفراد جماعة العمل على بعض الأساليب المقننة لانجاز واجباتهم. ومن الامور التي تنظم التفاعل السلوكي بين الأعضاء وجود اشارات وايحاءات غير لغوية مشتركة ومعايير محددة للمساعدة والتعاون والاستفادة الجماعية من المكافآت والزيادات في الاجور وغيرها. يضاف الى ذلك بروز بعض المعايير الخاصة بتنظيم الفعاليات الاجتماعية التي لا ترتبط بالعمل مباشرة. وهذا ما يحصل - مثلاً - في أحاديث العمال والموظفين في أثناء فترات الغداء والاستراحة حيث يتم تبادل النكات والمجاملات الشخصية وغير ذلك من الأنشطة الترويحية. ولا يخفى أن وجود المعايير الخاصة بتنظيم التفاعل والسلوك الاجتماعي بين أعضاء جماعات العمل يسهل حياتهم المشتركة ويجعل سلوكهم قابلاً للتكهن من جانب أقرانهم كما يكسبه قدراً من الانتظام والمنوالية. هذا بالاضافة الى أنه يوفر لهم أجواء توحي بالرضا والامتاع والمؤانسة. كل هذا بالطبع يسهم في تقوية تلاحم الجماعة.

وعلى هذا فمعايير التفاعل السلوكي تسهل على الجماعة حل ما ينشأ بين أعضائها من خلافات ومشكلات حول بعض المسائل العملية كالتعاون وتقسيم المنافع وتوزيع المهام والمسؤوليات.

٤- معايير اللباس والمظهر الشكلي.

لكل جماعة عمل معايير خاصة بالمظهر الخارجي الذي يكون أحد أشكاله الزي الموحد. وهذا يجعل الجماعة من خلال المظهر الواحد أو المتماثل متميزة عن هويات غيرها من الجماعات. وهذا يلاحظ بشكل خاص في الصفوف العسكرية البحرية،

والبرية، والجوية حيث تختلف في كل منها الرموز الشكلية المتمثلة في ألوان الملابس أو ألبسة الرأس أو بعض الشارات التي تستخدم في كل منها.

٥- **معايير اللغة الاصطلاحية.**

ان جماعات العمل غالباً ما تتبنى اصطلاحات تقنية خاصة بأعمالها واختصاصاتها، وتستخدم تعبيرات مختصرة وتسميات محددة تناسب سياقاتها العملية والوظيفية. وتتبنى جماعات العمل هذه الأساليب الاصطلاحية المختلفة بدافع ضمان سهولة الاتصال بين أعضائها من جهة ولتدعيم عرى التضامن الداخلي.

في ضوء هذا التحليل لمعايير العمل ومجالاتها المتعددة في الجماعات الوظيفية التي تتألف منها التنظيمات الادارية والانتاجية نستطيع القول أن المعايير المنظمة للعمل ما هي إلاّ نوع من الاجماع المبدئي بين أعضاء هذه الجماعات. وهي لهذا تمثل حلولاً مترابطة لمشكلاتها العملية والاجتماعية. ومن الواضح أن نفوذ الأفراد يحدد درجة التأثير من خلال هذه المعايير في بقية أعضاء جماعاتهم. ويلاحظ أن الأعضاء الجدد وضعيفي التأثير يوجهون سلوكهم في ضوء الاعتبارات الآتية:

أ- الخوف من آثار الشذوذ عن المعايير وهي آثار تنطوي على أضرار مادية واجتماعية ونفسية. فقد يتعرض العضو الى نبذ جماعته - مثلاً - عندما ينحرف عن قواعد الحرص على معدلات الانتاج العالية. وقد يتعرض الشواذ الى عقوبات أشد خصوصاً عندما يعرض شذوذهم أهداف الجماعة للخطر. فالموظفون الذين يخرقون معايير معدلات الانتاجية في الأعمال الجماعية قد يدفعون تنظيماتهم الادارية الى وضع ضوابط أصعب وأعقد مما قد يضيع على زملائهم بعض فرص العمل الهامة كالترقيات والزيادات والمكافآت وغيرها. ومن الأضرار التي تلحق بالمنحرفين اضافة للنبذ هي خسارتهم لمساعدة الآخرين لهم في أوقات الحاجة والضيق، الى جانب تعرضهم الى مختلف أشكال العقاب المادي والمعنوي كتخفيض الاجور، أو تأجيل الترفيع، أو تخفيض اللقب الوظيفي، أو النقل الى أماكن أقل ملاءمة واغراءً.

ب- العامل الآخر المؤثر في مواقف المستجدين وضعيفي الالتزام الذاتي بمعايير جماعات العمل هو أن هؤلاء عندما يسايرون هذه المعايير فانهم يفعلون ذلك

لقناعتهم بأن رأي الأكثرية هو الأصح. ويحصل هذا بشكل خاص عندما يكون بقية الأعضاء من أصحاب الخبرة والدراية وممن أثبت جدارته ونجاحه في مناسبات سابقة.

يضاف الى ما تقدم ان مراعاة معايير جماعات العمل تمر بمرحلتين، هما مرحلة الطاعة والطوعية. ففي مرحلة الطاعة تنبع مراعاة الفرد لمعايير الجماعة من تجنبه للنبذ والعقاب. وهو لهذا قد يتصرف بطرق اخرى مختلفة عندما تغيب رقابة الجماعة عليه. ولكن وبعد مرور وقت مناسب على انتماء الفرد للجماعة يحدث تغيير في مواقفه ازاء جماعته بصورة تدريجية حيث تزداد مراعاته نتيجة لتوطد قناعته الذاتية والتلقائية بمعاييرها حتى عند غياب الرقابة على سلوكه. ومن هنا يبدأ الفرد بممارسة الضغط على الأعضاء غير الملتزمين لكي يسايروا تلك المعايير، وهذا معناه أنه استبطنها وتأثر بها ذاتياً.

ان معايير جماعات العمل تفرض عليها قدراً معيناً من المحافظة عليها وهذا يولد تحفظاً ازاء التغيير وحرصاً على استمرار أنماط السلوك على حالها. ومع ذلك فهذه الجماعات تعمل كأقنية اتصال تنساب من خلالها الأفكار الجديدة. فعندما تتكون لدى الأعضاء أفكار غير تقليدية مستحدثة فان قبولها من قبل جماعاتهم يتم بناء على شروط معينة، من هذه الشروط أن يكون لصاحب الفكرة الجديدة موقع قيادي أو مؤثر اجتماعياً، أو أن يكون في اعتقاد الأعضاء خبيراً في الميدان الذي استحدثت فيه الفكرة. وفي كلتا الحالتين يرجع تأييد الأفكار غير المألوفة الى نجاح مبتكريها في حالات سابقة ومشابهة مما يقوي ثقة جماعاتهم بأفكارهم.

ويتصل الشرط الثاني بضرورة ارتباط الفكرة الجديدة بقناعات أفراد الجماعة بأنها تخدم مصالحها العامة، كأن تسهل حياة الأعضاء الوظيفية أو أنها تطرح امكانيات مالية ايجابية تحسن مستوى الاجور، ولا شك ان الخبير المقتدر في هذه الجماعات يستطيع من اقناع أعضاء جماعته بجدوى ما يقدم من الأفكار الجديدة لتطوير العمليات الانتاجية أو الخدمية. وتتكون الصلات بين جماعات العمل نتيجة لما يقدمه أعضاؤها من أدوار متداخلة بين هذه الجماعات. وكثيراً ما يحصل الأعضاء المجددون العاملون في التنظيمات الادارية على أفكارهم المستحدثة من أفراد الجماعات الاخرى عن طريق

شبكات الاتصال الحاصلة بين جماعتهم وتلك الجماعات. ومع ذلك لا بد للأفكار الجديدة من أن تلقى قبول جماعة العمل ككل لكي يتم تبنيها واستخدامها في التغيير المطلوب في الجماعة(٥).

ان معايير الجماعة غالباً ما تقيد حجم مردودات العمل أو أنها تكون في حالة تضاد أو تناقض مع خطط الادارة. وهذا يتطلب من المشرفين الاداريين قدراً من الفهم والفطنة لانجاح خططهم لتطوير منظماتهم الادارية. ومن الأساليب التي يستطيعون استخدامها في هذا الخصوص هو توجيه نظام الحوافز والانتاجية بشكل يشجع الأعضاء على التخلي عن بعض المعايير التي تحد من نمو المنظمة. أما الاسلوب الثاني فيتضمن ممارسة طرق الاشراف المحفزة للأفراد للاشتراك في اتخاذ القرارات والافادة من تقنيات القرارات الجماعية. ومن استراتيجيات الاشراف الاداري الفاعل هي الافادة من تدرج مراكز الأعضاء حيث يكون بمقدور الأفراد ذوي التأثير غير الرسمي من الاسهام في تحقيق التغييرات الضرورية في معايير الجماعة.

وقد كشفت كثير من البحوث الانثروبولوجية عن حقيقة طريفة في عالم «الرئيسيات» Primates (القردة العليا) والجماعات البشرية البسيطة، وهي أهمية الدور الذي يؤديه نظام تدرج مراكز القيادة. والمطلوب من الباحثين استقراء ما يمكن استقراؤه من هذا التدرج في صوره الفطرية والبدائية. ولعل هذا النوع من الدراسة يكون أكثر نفعاً بالنسبة لجماعات العمل لو جرى القيام به في ضوء النقاط الآتية:

١- عندما تكون الجماعة كبيرة نسبياً.

٢- عندما تتخذ القرارات بسرعة عالية.

٣- عندما تتسم المهام الوظيفية بالتعقيد.

٤- عندما تتطلب الحالة التنسيق بين أدوار وشخصيات متباعدة.

ويتراءى لنا في ضوء هذه النقاط أن هناك حاجة دائمة لقائد أومجموعة من القادة لتنظيم وتنسيق فعاليات الجماعة والعمل على تدعيم تماسكها الاجتماعي. ولعل أعضاء الجماعات المختلفة يتوصلون الى نظام التدرج في مراكز العاملين معهم عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن الاسرة البشرية هي أقدم النماذج الأصلية التي

احتذتها الجماعات كأساس لنظام زعاماتها. ومن الطبيعي أن التجارب المؤثرة في سلوك أفراد احدى الجماعات غالباً ما تنتقل الى غيرها.

ولا تستطيع الجماعات البشرية - في مجالات العمل وغيره - من تجنب تفاوت مواقع أعضائها حتى عندما تكون مراكزهم الرسمية متماثلة وحتى مع وجود القادة الرسميين. وتبرز بعض الفروق بين الزعيم الشكلي والزعماء الذين يؤثرون في الواقع الاجتماعي للجماعات كالآتي:

١- اقتصار علاقة الزعيم الرسمي (الشكلي) بجماعة العمل على مجالات الأداء الوظيفي وهي تحتاج الى اثبات في المجالات التي تتعدى المسؤوليات الرسمية.

٢- ان تعيين الزعيم الرسمي يتم من قبل أشخاص موجودين خارج الجماعة، بعكس الزعيم الفعلي أو غير الرسمي فهو يتمتع بنفوذ نابع من تفضيل جماعته الذاتي والتلقائي.

٣- يمارس الزعيم الشكلي رسمياً اسلوب الثواب والعقاب بينما يستخدم الزعيم غير المعترف به رسمياً اسلوب الاقناع والتأثير الشخصي. فهو يعتمد على تأييد جماعته ودرجة ارتباط ما يؤديه بمعاييرها الاجتماعية.

وتختلف القيادة غير الشكلية في درجات تأثيرها[٦]، ولكنها في كل الأحوال تتمتع بتأثير اجتماعي محدد بالرغم من تباين قوة هذا التأثير. ومع ان التنافس على السلطة في الجماعة قد يظهر بين عدة أفراد فان الجماعة تفضل عادة بعض أعضائها لاشغال موقع الزعامة. ويرجع الشعور بهذا التفضيل الى ادراك غالبية الأفراد للامكانيات المتمثلة في الشخص المفضل لتحقيق أهداف الجماعة.

وقد تناول كثيرون من الباحثين السلوك الاداري في نطاق التدرج والتباين غير الرسمي في جماعات العمل. ففي المنظمات الادارية التي يكون الاتصال اللغوي فيها العنصر الرئيس في مجالات العمل يكون الأعضاء الفاعلون والمؤثرون هم أصحاب المواهب اللغوية والتعبيرية.

وفي بعض جماعات العمل يمكن ملاحظة تدرج الزعامات غير الرسمية في

تكرار محاولات الأشخاص للتأثير في زملائهم ودرجة نجاح هذه المحاولات في حفز الأفراد، خصوصاً وقت الضيق والصعوبات.

ويكون للزعماء غير الرسميين في جماعات العمل تأثير واضح في القرارات المتعلقة بكثير من الامور والمسائل التي تمس واقع جماعاتهم.

وتتباين اضافة لما ذكرنا درجات احترام الأشخاص المؤثرين اجتماعياً في المنظمات الادارية. ويعتمد ذلك على اختلاف مهاراتهم وعلى انجازاتهم السابقة المرتبطة بوظائفهم، ومدى تغطيتها مجالات وظيفية مختلفة، وما يقدمونه من خدمات انسانية لزملائهم.

والملاحظ ان هناك علاقة بين نجاح الأشخاص في المنظمات الادارية وبين توفر عنصري الذكاء والانبساط في شخصياتهم.

مراجع الفصل العاشر

1- Frith, Raymond. Human Types. AMentor Book. The New American Library. 1958. pp. 82- 104.

2- Argyle, Michael. The Social Psychology of Work. Penguin Books. 1972. p.106.

3- Simpson, G..G The Meaning of Evolution. A Mentor Book. The New American Library. 1956. p.p.51,93,129,148.

4- Porter, Lyman W. & Lawler, E.E. & Hackman, J.R. Behaviour in Organizations. Student Edition, McGraw - Hill. 1984.pp. 75 - 77.

5- Lippit, Gordan, L. Organization Renewal. prentice Hall. Inc. Engle -wood Cliffs, New Jersey. 1969. p.p. 100,104 - 5.

6- Hicks, H. G. & Gullet, C.Ray. Organizations: Theory and Behaviour. International Student Edition, McGtaw - Hill, Singapore. 1984. pp. 115 - 16.

الفصل الحادي عشر
آثار التكنولوجيافي المؤسسات الادارية

مما يلفت النظر ان المؤسسات الادارية في كل أصنافها اليوم تعتمد في أداء وظائفها بشكل أو آخر على الأدوات والأجهزة الآلية الحديثة. وتتجلى هذه الحقيقة الشاملة في مجالات العمل التي يتشكل منها الواقع الوظيفي للمؤسسة سواء كان عملاً عضلياً أوكتابياً أو فكرياً كالذي يمارس في المكاتب أو الدوائر المختلفة والذي يتخذ صيغة التعامل مع الأرقام والكلمات. وفي هذه الأنشطة يكون للأدارة والاشراف دور رئيس يضع الأشخاص والآلات في علاقات متوازنة تهدف الى الغايات التي تتوخاها أنشطة العمل. ومن البديهي أن طبيعة العمل في التنظيم تتأثر كثيراً بالتكنولوجيا التي يعتمدها سواء كان انتاجياً أو ادارياً أو خدمياً. وتتدرج التكنولوجيا كما نعلم من الفأس الحجري الى مصانع السيارات الحديثة، ومن أداء العمليات الحسابية بالأصابع الى استعمال الحاسبات الألكترونية المتقدمة. وتؤثر التكنولوجيا أيضاً في مستوى الرضا الوظيفي للعمال أو الموظفين، وفي علاقاتهم بعضهم ببعض وبالاداريين والمشرفين وبمجمل التنظيم أو المؤسسة التي يعملون فيها.

والملاحظ ان نمو الثقافة البشرية قد واكب تطور التكنولوجيا. ويتجسد جانب مهم لهذا التطور في استعمال الطاقة البخارية وأشكال الطاقة الاخرى التي اكتشفت في الفترة بين ١٨٥٠ - ١٩٥٠. فقد سجل الانتقال من الاعتماد على الحيوانات الى الاعتماد على الطاقات الآلية لهذه الفترة قفزات ضخمة في معظم أنحاء العالم، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية. ففي الولايات المتحدة مثلاً قفز هذا التحول في ميدان استثمار الطاقة الآلية من ١٤٪ الى ٨٠٪ في الفترة المذكورة. وتحققت في الوقت نفسه تطورات تكنولوجية اخرى مما جعل الآلات تحل محل البشر في أداء كثر من الوظائف، من ذلك دخول المعدات الاتوماتيكية الى عدة مجالات

صناعية وخدمية[1]. وساعدت بعض المخترعات كالتلفزيون والمواصلات الجوية مثلاً على استحداث عديد من الصناعات التي نشأت نتيجة للاعتماد على هذه المخترعات. ولا يغرب عن بالنا أن جانباً من الاندفاع في استخدام التكنولوجيا الحديثة يتصل بالاعتبارات الاقتصادية، أي صنع السلع بأثمان أو كلف أقل وبأعداد أقل من العمال والموظفين. فالانتاج الصناعي في اليابان بفضل هذا التقدم التكنولوجي قد زاد بمعدل ٢١٧٪ في الفترة الواقعة بين ١٩٥٣ - ١٩٦١. ولم تكن الزيادة عائدة الى جهود العمال الأعظم أو الى ارتفاع أعدادهم بقدر ارتباطها بالكثافة المتنامية لاستخدام المعدات والأجهزة الآلية الأحداث، الأمر الذي جعل معدل الانتاجية للشخص الواحد يحقق زيادة كبيرة. والى جانب الهدف الاقتصاي في حركة التقدم التكنولوجي يوجد هدف آخر يتمثل في تطوير السلع والخدمات، أو في توفير الحلول المطلوبة لبعض المشكلات الطبية أوالاجتماعية أو غيرها. ان زيادة سرعة النقل الجوي بين المدن هي الاخرى لم تتولد من بذل العاملين في هذا المجال طاقات فكرية أو عضلية أكبر أومن تأهيلهم المهني والتقني الأفضل بل هي حصيلة اختراع الطائرات النفاثة التي تفوق سرعتها سرعة الطائرات المروحية.

ومع اتساع حركة الاختراع التكنولوجي تتطور آفاق الفكر الاداري والتنظيمي. فكل اختراع جديد يفرض نماذج أو تصاميم جديدة من الاشراف والادارة، أو أنه يوجد على الأقل حاجة لتحوير أو تعديل النماذج الادارية والتنظيمية السائدة لكي يناسب الأشخاص الذين يستعملونه. ولكن من الواضح ان مصممي الآلات والأدوات الجديدة يركزون على النواحي الفسلجية أو الجسمية التي تقترن باستعمالاتها، ولا يضعون في تقديراتهم قدراً يذكر من الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والنفسية، مما يخلق بعض النتائج الادارية والتنظيمية السلبية التي تواجه الكوادر الوظيفية في المؤسسات أو التنظيمات الادارية والانتاجية[2].

انساق تفاعل الانسان والآلة:

تستثمر المعدات والآلات التي تخترع - كما أشرنا - في مختلف أشكال التنظيمات الانسانية لكي تساعد الموظفين والعاملين على أداء أعمالهم بشكل أفضل أو

أسرع أو أنها تمكنهم من القيام بأعمال جديدة. وتوجد اتجاهات مختلفة لدراسة تفاعل الانسان والآلة، منها الاتجاه الذي يدرس الاسلوب أو الطريقة التي تتبع في استعمالاتها، أو الاتجاه الذي يركز على تدريب الأشخاص على هذا الاسلوب واختيار أفضلهم لهذا الغرض. أما الاتجاه الآخر فيشدد على معدل الاقتصاد في الطاقات العضلية أو الجسمية الذي تحققه الآلات الجديدة. وهناك اتجاه حديث يتسع توظيفه وهو يعنى بتصميم نسق من تفاعل الانسان والآلة يمكن أن يؤدي الى ابتكار أفضل التركيبات التقنية السلوكية الكفيلة بتحسين أداء كل من الانسان والآلة. وتظهر هذه العلاقة المتطورة مثلاً في قيادة الفرد للدراجة البخارية أو في استخدام السكرتيرات للآلات الكاتبة، أو في ادارة عامل النسيج لأجهزة الحياكة. وهكذا فالآلات تبتكر في كل هذه الحالات وأمثالها لغرض تسهيل مهام الانسان المرتبطة بانجاز أعماله التي يؤديها في التنظيمات أو المؤسسات التي يشتغل فيها. ومن الطبيعي أن وجود الانسان في كل هذه الحالات يعني ان الآلة لا تستطيع العمل بمفردها وبدون تدخله. والملاحظ ان قدرات الانسان التطورية غير المحدودة تجعل تحسن الأداء العملي والوظيفي من زاويتي البشر والآلة قائماً وممكناً باستمرار. ومع ذلك فعلاقة الانسان بالآلات لا يؤمل لها أن تنتهي في المستقبل.

ان تصميم الآلات والأدوات ينبغي أن يهتدي باحتياجات البشر الذين يديرونها. ومع ذلك فقد انحصر اهتمام المخترعين والمصممين التكنولوجيين بالنواحي الفسلجية للانسان كقدراته السمعية والبصرية والحركية بدون الاهتمام بما تحققه هذه المخترعات له من الرضا والاشباع النفسي، أو التكامل في علاقاته الاجتماعية الناتجة عنها.

وهناك ثلاث وظائف رئيسية يؤديها الشخص في سياق علاقته بالآلة وهي تصلح لأن تكون أساساً يهتدي به في تصميمها وهي الآتي:

١- تسلم المعلومات.

ويتم ذلك عن طريق المؤشرات البصرية أوالسمعية الألكترونية أو غيرها التي تتوفر في بيئة العمل. وتركز كثير من البحوث العلمية الجارية في هذا المجال على

ضرورة جعل الوسائل التكنولوجية الميسرة للمعلومات البصرية أو السمعية كفيلة بايصالها بأسهل الطرق.

٢- استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات.

ويعني هذا أن العامل أو الموظف يستثمر المعلومات التي تزوده بها الآلة أو الماكنة في اتخاذ القرارات اعتماداً على معارفه وقابلياته. ومن أهم وأكثر قدرات الانسان نفعاً هي قدرته على اتخاذ القرارات المعقدة في الظروف الجديدة والمتبدلة.

٣- الاستجابة الجسمية الروتينية.

وتحصل هذه في أثناء ادارة الأشخاص للأدوات والآلات في حركات محددة. ويسعى الباحثون العلميون والتطبيقيون الى ضمان الحد الأقصى من سهولة الأداء في استخدام ما يصمم من هذه الآلات. ومع ذلك فان ظروف العمل تظل تتبدل باستمرار نتيجة لما يجري من تعديلات على المكائن والآلات حيث انها تزداد تقدماً. كما تزداد وتتسع سيطرتها على مجالات العمل بحكم حلولها محل الانسان في أداء المزيد والمزيد من الوظائف، بالاضافة الى أن علاقاتها بالبشر تتغير باستمرار.

والمهم في حركة المخترعات التكنولوجية هو أنها تقلص حركات الجسد وتقلل من الطاقات العضلية التي تبذل في العمل. وتؤدي نتيجة لكل ذلك الى زيادة الانتاجية. وتنهج بعض البحوث العلمية المرتبطة بالعمل والتنظيم الاداري هذا النهج أيضاً. فبعض البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً استطاعت تقليص عمليات البناء بحيث ان العامل صار يقوم بخمس حركات بدلاً من ثماني عشرة حركة مما جعل معدل عدد الطابوق الذي يفرغ من تصفيفه في الساعة الواحدة يصل الى ٣٥٠ طابوقة بعد أن كانت ١٢٠ طابوقة حسب الأساليب السابقة. غير ان برمجة أساليب العمل والأداء في التنظيم الاداري أو الانتاجي معناها الالتزام الدقيق باتباع هذه الأساليب في العمل نفسه سواء أحب الأشخاص ذلك أم لا. وتهدف البحوث في هذا الميدان أيضاً الى تطوير عمليات تقسيم العمل الى حركات صغيرة ومقننة نوزع على العاملين لكي يتخصص كل منهم في أداء بعضها لتحقيق أفضل وأسرع النتائج. ومعروف أن المبالغة

في هذا الاتجاه الذي يؤكد تقنين حركات الأداء الوظيفي قد خلقت بعض المشكلات[٢] للعاملين في مختلف منظمات العمل بسبب ما ولدته من رتابة وضعف الحوافز.

ولا يخفي ان الأشخاص لا يستجيبون الى ظروف عملهم كالآلات، بل يتفاعلون معها تفاعلاً بنّاءً ومبدعاً لارضاء احتياجاتهم التي لا تلاقيها تلك الظروف عادة بشكل مناسب. فالعمال في خطوط التجميع - مثلاً - يخففون من رتابة عملهم الآلي بالنكات التي يتبادلونها فيما بينهم وغير ذلك من وسائل الالتفاف على الضوابط الروتينية التي تقيد حركاتهم.

ومن الممكن تغيير ترتيبات العمل بدون تغيير التكنولوجيا الخاصة بها لجعل العمل أكثر رضاء وتشويقاً. وقد يتحقق ذلك بتوسيع رقعة العمل بحيث ان العامل أو الموظف يدرب على أداء أنواع مختلفة من العمليات، كما يحدث عندما توزع الأعمال على عدد قليل من العمال ليؤدي كل منهم أكثر من عملية. ويستعان أحياناً باسلوب «تدوير العمل» Job rotation، ويتيح هذا الاسلوب للعامل أو الموظف فرصاً لتعلم مهارات وخبرات مختلفة تسمح له بتغيير نماذج العمل التي يؤديها في فترات دورية ويبرز استثمار هذا الاسلوب بشكل خاص في المجالات التي تعتمد على فرق العمل. وبالاضافة لما تقدم يدرب الموظفون أو العمال على أدوار اضافية لا تدخل مباشرة في أعمالهم، وهي تتصل بالتخطيط والصيانة والمتابعة. وهذا بالتأكيد يعزز شعور الموظف والعامل بالاستقلال الذاتي ولو بصورة جزئية.

الأنساق الاجتماعية التكنولوجية.

تحتاج النظم التكنولوجية عموماً أكثر من شخص لادارتها. فالدراجة الهوائية - مثلاً - يمكن لفرد واحد قيادتها، لكن مركبة الفضاء تتطلب كوادر متخصصة كبيرة العدد ومتنوعة تتعاون لصنعها واطلاقها وتفرض بعض النظم التكنولوجية ترتيبات اجتماعية محددة. بينما يقتضي بعضها الآخر أصنافاً اخرى من هذه الترتيبات. ويطلق على ترابط التكنولوجيا والترتيبات الاجتماعية بالنسق السوسيولوجي التكنولوجي، والملاحظ ان الباحثين لم يبدوا حتى زمن قريب اهتماماً يذكر بآثار التكنولوجية في العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمات الادارية[٤]. والواقع ان العلاقات التي

درسها الباحثون حتى الآن لم تكن تتعدى صلة المشرف والعامل أو الموظف، بالرغم من ان العلاقات هذه وغيرها هي أكثر مما بدا للباحثين، فنحن نعلم في ضوء الدراسات الميدانية الانثروبولوجية والنفسية ان العامل عندما يتعامل مع متطلبات عمله ومع بقية العمال والموظفين في المنظمة فانه يحمل ذاتياً مجموعة من المهارات والخبرات التقنية والاجتماعية. ومع ما أثرته الأنساق الاجتماعية التكنولوجية من اهتمام كثيرين من الباحثين، إلاّ أن قليلاً من البحوث قد تناولت دور المهارات والخبرات التكنولوجية والاجتماعية في مجمل العمليات التكنولوجية والاجتماعية. والملاحظ ان أهم أصناف المهارة التي تبرز في الأنساق التكنولوجية الاجتماعية هي الآتي:

١- التعاون من خلال العمل. ويتضمن هذا الصنف ما ياتي:

أ- الأداء المتوازي للأعمال المتشابهة، كما يحدث في أعمال خطوط التجميع المستقلة، أو في وظيفة الكتابة على الآلة الكاتبة، أو العمل في وحدة البحوث في المنظمة.

ب- الأداء الجماعي للأعمال المتشابهة، كما في تعاون العاملين في استعمال أداة المنشار، أو تعاون العمال في الضغط على صفيحة الطباعة في المطابع الحديثة.

جـ- الأداء التعاوني المتزامن لأعمال تختلف ولكنها في الوقت نفسه تكمل بعضها البعض الآخر، كما في أعمال كوادر الطائرات والبواخر وغيرها.

د- الأداء المتعاقب. ويضم أداء أعمال مختلفة ومتكاملة كما في أعمال خطوط التجميع المشتركة، أو أعمال مناجم الفحم. وفي كل هذه الحالات يستقرىء العامل أو الموظف معلوماته عن طبيعة عمله من ملاحظته لعمل غيره من العمال أو الموظفين المشتغلين معه ومن مؤشرات عمله.

٢- علاقات الاشراف. وهي تضم الآتي:

١- الاشراف من قبل رئيس الوحدة أوالقسم على الموظفين أو العمال.

٢- التفتيش والمتابعة والتدقيق.

٣- العلاقات التعاونية كما في العلاقة القائمة بين الطبيب والممرضة، وهي علاقة متكاملة، وكذلك علاقة العامل والفني والباحث.

ففي كل هذه الحالات وأمثالها لا يؤدي الفرد العمل بنفسه بل يعهد به الى شخص آخر يعمل تحت اشرافه ويوجهه في أدائه.

٣- علاقات اجتماعية اخرى.

من أصناف العلاقات الاجتماعية الاخرى في النظام الاجتماعي التكنولوجي للمنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية تبرز الأصناف الآتية:

١- العلاقات التي تتضمن نقل أو ايصال المعلومات أو الأشياء الخاصة بالعمل أو الوظيفة في التنظيم.

٢- العلاقات التي تتخذ صيغة المناقشة أو الحوار الذي يجري بين حين وآخر بين العمال والموظفين كما في النقاش الذي يدور حول معالجة مشكلة محددة تهم الجميع في التنظيم.

٣- علاقات التفاهم لغرض الوصول الى اتفاق له صلة بنزاع أو تخاصم أو خلاف حول قضية معينة.

٤- العلاقات التي تنطوي على تقديم المشورة من قبل شخص الى آخر وبشكل غير رسمي يخلو من السلطة أو الاشراف.

هذه العلاقات الأخيرة تمثل أصنافاً مختلفة عن التي سبقتها للمهارات الاجتماعية.

ان القائم بالعمل في التنظيم الاداري غالباً ما يشعر بالتحفيز للتأثير في مواقف الآخرين العاملين معه في الوقت الذي يظهر في سلوكه معهم استجابات اجتماعية كثيرة

نحو ما يفعلونه، وهو يصحح ويعدل استجاباته الوظيفية باستمرار على ضوء ردود أفعالهم تجاهه.

التكنولوجيا وجماعات العمل:

تؤثر التكنولوجيا في حجم جماعات العمل وبنائها الداخلي. فقد يصمم خط التجميع ليستوعب - مثلاً - ٧٥ شخصاً يتبادلون الأعمال بينهم لاتمام العملية الانتاجية الاجمالية، وان كل واحد منهم يتفاعل فقط مع الشخص الذي يسبقه والذي يليه في الخط. وهناك أشكال اخرى مختلفة لجماعات العمل. وبصرف النظر عن تعدد أشكالها فهي كلها تتطلب نماذج متنوعة من المهارات التكنولوجية والاجتماعية وتعتمد في انجاز مهامها على تعاون الأفراد وانسجامهم. ولا يغيب عن بالنا ان نمط التكنولوجيا المتبع في التنظيم يؤثر بشكل أوآخر في العلاقات الجارية بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها وقد يولد صراعاً أو توتراً بدلاً من التعاون بين الأعضاء. ومن العوامل السلبية التي تؤثر الترتيبات التكنولوجية من خلالها في مسيرة العمل والأداء وما يصاحبهما من علاقات هي الآتي:

١- الحجم الكبير للجماعات.

كثيراً ما تتطلب التكنولوجيا أحجاماً كبيرة لجماعات العمل في المنظمة كما يحدث بشكل خاص في خطوط التجميع. ويلاحظ ان اختلافات المراكز غير الرسمية في الجماعة. الكبيرة تكون حادة نسبياً، مما يسبب انقسام الجماعة هذه الى جماعات فرعية ويضعف تماسكها الاجتماعي. وفي كثير من الدراسات المقارنة لجماعات العمل ذات الأحجام المختلفة وجد ان الجماعات الصغيرة نسبياً (٥- ١٠ أشخاص مثلاً) تحقق مستويات أرفع من الأداء الوظيفي قياساً بالجماعات الأكبر. ولحجم الجماعة أثر ملموس في درجة رضا الأعضاء وما يرافقه من متغيرات متعددة. فالناس يفضلون - كما تشير البحوث - العمل في جماعات صغيرة لا تتعدى خمسة أو ستة أشخاص. ويتبين من الدرسات ان معدل الانقطاع عن العمل يكون قليلاً نسبياً في الجماعات الصغيرة ويزداد ثلاثة أو أربعة أضعاف ذلك المعدل في الجماعات الكبيرة. ويلاحظ أيضاً أن نوعية الانتاج تكون أفضل في الجماعات الأصغر حجماً. ولعل سبب

هذا هو أن الجماعات الأصغر تكون أقدر على تطوير الصيغ الأكثر ارضاء لأداء العمل حيث يكون لكل فرد فيها دور ورأي في ما يجري من شؤونها. هذا الى جانب أن أجواءها توفر فرصاً أفضل لمعالجة المشكلات التي تحدث بين الأشخاص مما يشجعهم على تكريس طاقاتهم كلها لمهام عملهم في التنظيم.

٢- ضعف تعاون الوحدات الفرعية.

يستفاد من البحوث التجريبية والميدانية المقارنة أن صعوبات الاتصال وضعف فرص التفاعل تؤدي الى تدني التعاون. وهذا ينطبق بشكل خاص على الوحدات التي تعمل بصورة منفصلة عن بعضها في التنظيم.

ويظهر الصراع وعدم التعاون بين الوحدات الفرعية في التنظيم بسبب اختلافات المكانة والنفوذ بينها. ويبرز تباين النفوذ مثلاً عندما تسند مهمة الاشراف على الوحدات الى شخص واحد ينتقى من أحدها. وتظهر اختلافات المكانة عندما تتفاوت اجور الأفراد بالرغم من تماثل مكانتهم الشكلية، أو حينما تثير أعمال بعضهم اهتماماً وتقديراً أكبر مما تثيره أعمال نظرائهم في المكانة أو الموقع الرسمي. ومن الطبيعي ان الادارة الحكيمة والقديرة تتحاشى اثارة مثل هذه الاختلافات والفروق غير الموضوعية، وذلك لأنها تضعف روح التضامن وتولد روح التذمر وعدم الرضا لدى الموظفين والعمال. وتزداد هذه الوضعية تعقيداً عندما ينعدم الانسجام بين المراكز الرسمية التي يشغلها الفرد نفسه، خصوصاً عندما تكون بعضها رفيعة وبعضها واطئة، كما يحدث في المطاعم حيث يقوم النادل (مقدم الأطباق) باصدار الأوامر الى الطباخين الذين هم أعلى منه مركزاً ومهارة، مما يجعلهم غير مستعدين لتقبل هذه الأوامر. ومن الحلول الادارية الممكنة لهذه المشكلات وأمثالها هو أن تكون الأوامر والضوابط مكتوبة، وان يترك للطباخين مجال التصرف بها حسبما تسمح به ظروفهم أو أوقاتهم.

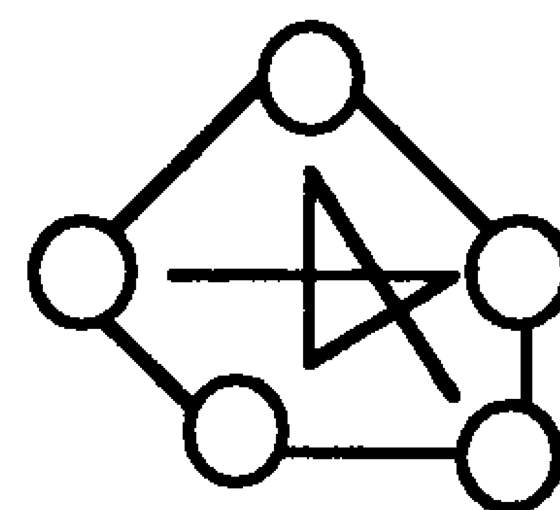
٣- الاستلام غير المباشر للمعلومات.

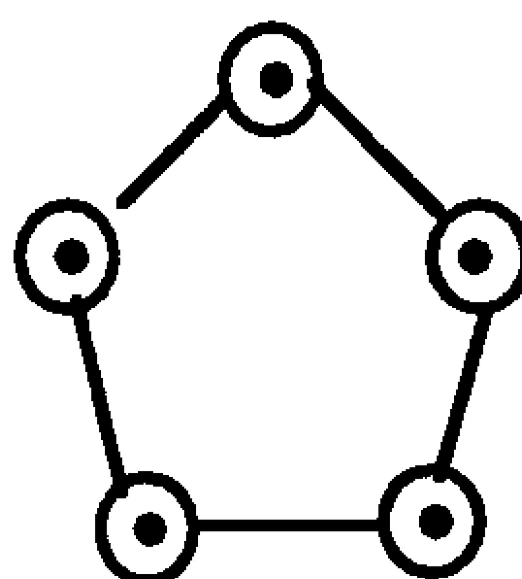
من المشكلات التي تسبب تعثر الأداء الوظيفي في التنظيمات الادارية هي اعتماد الأعضاء في الحصول على التعليمات المرتبطة بمسؤولياتهم على الآخرين. فالطباخون في المطاعم – مثلاً – غالباً ما يستقبلون طلبات الزبائن من خلال سلسلة من الوسطاء

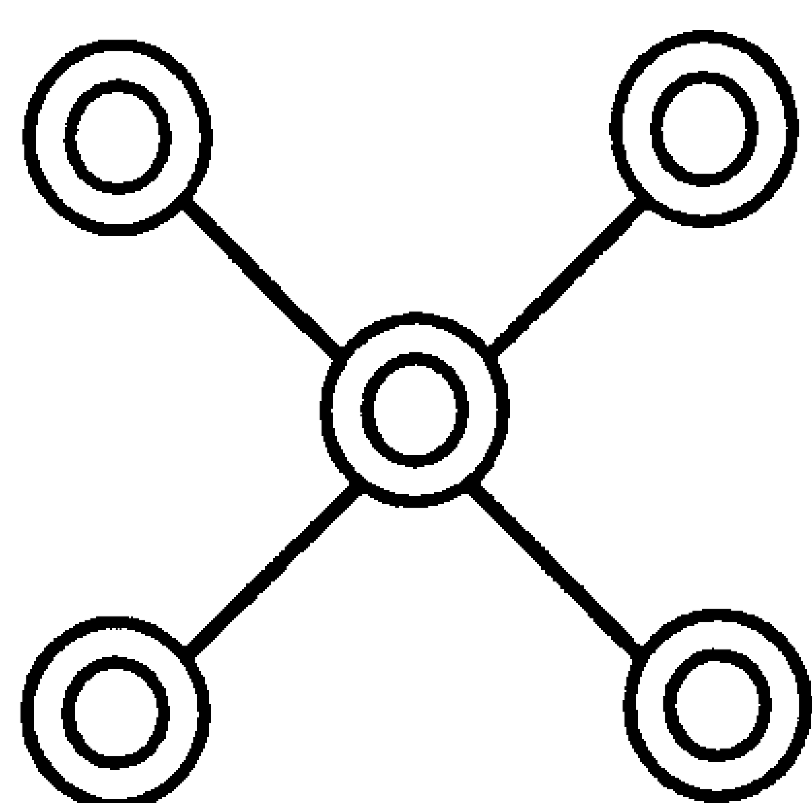
ومن ضمنهم النادلين، وعمال الأطعمة، وعمال تصفيف الأواني. وواضح ان هذا الاسلوب في ايصال المعلومات يسبب تعطيلاً وابطاء في انجاز الأعمال أو الخدمات، وتشويشاً في دقة الأفكار. كما لا يسمح بالاستيضاح عن تفصيلات العمل الغامضة وغالباً ما يحول دون قيام التفاهم المتبادل المطلوب لتدعيم علاقات العاملين.

٤- الهياكل غير المناسبة للاتصال.

تتركز كثير من البحوث الميدانية على تحليل آثار الهياكل المختلفة للاتصال في الجماعات الصغيرة. وتقع هذه الهياكل في ثلاثة أصناف رئيسة. الصنف الأول، ويشبه بالعجلة من حيث وجود مركز تنطلق منه التوجيهات الى الأطراف المحيطة به. كما في الشكل التوضيحي التالي[×]:


نظام جميع الأقنية


نظام الدائرة


نظام العجلة

اشكال هياكل الاتصال

وقد لوحظ ان تركيب العجلة للاتصال في الجماعات الصغيرة هو أفضل الأشكال بالنسبة لايصال الأفكار البسيطة التي يسهل التقاطها دون حاجة تذكر للمناقشة والتوضيح. أما بالنسبة للمشكلات الأعقد فان تركيبات الاتصال الاخرى التي تتخذ صيغة الدائرة أو القنوات المتعددة تكون أفضل. ويتبين من البحوث ان العضو ذا المكانة المركزية في التنظيمات يمارس دوراً قيادياً أوسع قياساً بالأفراد ذوي المراكز الهامشية، خصوصاً في مجالات الاتصال.

الصراع الفردي في التركيبات الثلاثية:

ان أبسط التركيبات الانسانية هي المؤلفة من شخصين وتؤلف أساس الاتصال والتفاعل الاجتماعي في كافة أشكال التنظيم. وهناك تركيبات تضم ثلاثة أشخاص. ويبدو أن هذه الأخيرة بالرغم من صغرها وبساطتها تتعرض لبعض حالات الصراع الفردي، أو تناقض الأدوار أو المواقف. فقد أظهرت بعض الدراسات الميدانية لتركيبات عينات من المطاعم في أمريكا ان «النادلات»- مقدمات الطعام - Waitresses يكن تحت سيطرة كل من الزبائن والطباخين ويتعرضن الى ضغوط متناقضة من قبل الطرفين.

ويحصل الصنف الآخر للصراع الشخصي الثلاثي نتيجة لتصادم الأدوار. فقد يرتبط الشخص (أ) بشخصين آخرين أو صنفين آخرين من الأشخاص (ب)، (جـ) يحملان أفكاراً متباينة حول الكيفية التي ينبغي أن يسلك بها الشخص (أ) في تصرفاته معهما. فقد يتعرض الطالب الجامعي - مثلاً - الى ضغط توجيهات استاذين تتباين وجهات نظرهما حول منهجية بحث يؤديه تحت اشرافهما. ويظهر هذا الصراع أيضاً عندما يتولى شخص الاشراف على اثنين من الموظفين تختلف شخصياتهما اختلافاً حاداً ويحاول التوفيق بين اختلافاتهما دون ان يؤثر ذلك في علاقته الادارية بهما.

وتتعقد مشكلات المكانة في التركيبات الثلاثية هذه بسبب تباين الخبرات واختلاف الأقدمية في العمل بين الأفراد وما ينتج عنها من آثار تنعكس على علاقاتهم. وعلى أية حال فان بعض جماعات العمل قد لا تهتدي الى أفضل الصيغ لتذليل صعوبات الاتصال التي تواجه أفرادها في علاقاتهم الوظيفية مما يجعل ظروف عملهم غير مشجعة وغير مرضية، وهذا قد يجعل أداءهم الانتاجي والخدمي دون المستوى الذي يطمح اليه المنظمة التي يعملون فيها.

التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي:

لا شك أن أصناف التنظيم تتأثر هي الاخرى بالتكنولوجيا، خصوصاً ما يتصل منها بادارة وتنسيق وحدات العمل المختلفة وتوجيه وضبط الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي[٦]. ومن النماذج التي تم تشخيصها في البحوث الميدانية الخاصة بأشكال الادارة في المؤسسات الانتاجية والخدمية هي الآتي:

١- نموذج العمل الحرفي.

ويعمل العامل الحرفي في هذا الصنف إما بمفرده أو بمساعدة بعض الأشخاص الذين يعاونونه في عمله. وتكون جماعات العمل في هذا النموذج صغيرة نسبياً ومتماسكة بالرغم من ان العمل فيها يكون مستقلاً على الأكثر. وتقل الحاجة هنا الى الاشراف حيث يكون الاشراف على المحترفين صعباً. وعندما يمارس الاشراف فانه يكون خفيفاً ورمزياً وهذا يجرده من الضغوط النفسية على المشتغلين ومن العناصر التي تؤدي للنزاع أو الخلاف بين المدير المشرف والموظف أو العامل. ويكون «التدرج الاداري» في هذا النوع من المنظمات بسيطاً وخالياً من التخصص بالنسبة للادارين، مما يجعل التركيب الاداري أقرب الى التنظيم الافقي أو السطحي، بخلاف التركيبات الادارية العمودية المعقدة في التنظيمات الأعقد والأكبر. أما حصة الاداري الواحد في وحدته فتختلف وتتراوح على الأكثر بين ٢٥ - ٣٠ من العاملين أو الموظفين كما يحدث في وحدة البحوث حيث يعمل في معظم وحدات البحوث في بريطانيا وغيرها في اوروبا الغربية وأمريكا حوالي ٢٥ باحثاً تحت ادارة مدير واحد.

٢- نموذج تشغيل الماكنة وخطوط التجميع.

ويعمل في هذا النموذج من التنظيم عدد كبير نسبياً من الأشخاص وفي جماعات كبيرة نسبياً. ومع ضآلة الاتصالات الاجتماعية بينهم في العمل وعدم تكون الجماعات الاجتماعية الحقيقية فانهم يتحركون في أدائهم من خلال الحوافز الوظيفية وبناء على ايقاعية الآلات التي يديرونها. علماً بأن اتصالاتهم حتى بالمشرفين تكون محدودة. وتوجد في هذا الصنف مستويات مختلفة للتركيب الاداري وتباينٌ أكبر في المراكز. وغالباً ما يكون الاداريون في الوحدات المختلفة متخصصين في مجالاتهم المحددة. ويكون استخدام الأشخاص ذوي التخصص التقني والمهني في هذا النمط من التنظيم أوسع مما في التنظيمات الاخرى.

٣- النموذج التكنولوجي ذو الأتمتة العالية.

ويلاحظ هذا النموذج عادة في المنشآت الصناعية المتطورة كمصافي النفط وما شابهها حيث يعتمد عموماً على جماعات العمل الصغيرة نسبياً، ويمارس مبدأ

الاشراف الاداري المحدود. وتسود في هذا الصنف علاقات أفضل بين المراتب الادارية المتعددة، حيث لا يتجاوز عدد أفراد الوحدة ثمانية أشخاص.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع القول ان المنظمات هي كالأفراد والجماعات من حيث تكيفها لنظم تكنولوجيا مختلفة ومتعددة. وقد لاحظنا كيف أن أصنافاً عديدة من التنظيم غير الرسمي للاتصال قد تبرز لتسهيل بعض جوانب التفاعل بين الأعضاء ومدرائهم.

وتجدر الاشارة الى ان المنظمات يمكن أن تتعرض للتعديل أو التحوير لتحقق قدراً أكبر من الفاعلية [٧]، كما يحصل عندما يعاد تنظيم الجماعات لتحقيق درجات أعلى من المواءمة مع ما يواجهها من مستجدات عملية، وللتغلب على بعض أشكال الصراع أو التصادم في بعض علاقاتها الوظيفية والادارية.

لقد كانت المنظمات الادارية والانتاجية في الأزمنة السابقة تخطط وتصمم كما لو كانت شبيهة بالمنظمات العسكرية من حيث تحديد المراتب فيها بدقة وبناء على وضع جميع الأفراد الذين يقومون بعمل متشابه تحت ادارة مشرف واحد. غير ان الفكر العلمي الحديث - بفضل النتائج الميدانية النفسية والاجتماعية التي تمخضت عنها البحوث المقارنة عن التنظيم - بفضل اخضاع تصميم المؤسسات الادارية للتكنولوجيات المحددة التي تستند اليها وما يرتبط بها من خصوصيات في مجالات الأداء العملي، مع التأكيد على التركيبات المناسبة للضبط واتخاذ القرارات بحسب الظروف المحددة لكل منها[٨].

الأتمتة وآثارها في المنظمات الادارية:

لقد نشطت حركة المخترعات التكنولوجية بشكل ملفت للنظر في النصف الثاني من هذا القرن مما يشكل ما يسمى «بتيار الأتمتة» Automation. وقد نتج عن ذلك تبدلات عميقة في الواقع الصناعي وغيره في الأقطار المتقدمة. ونتيجة لعمق هذه الآثار فقد أطلق عليها مصطلح «الثورة الصناعية الثانية». ومن أبرز عناصر هذه المخترعات هو استعمال المكائن الاوتوماتيكية التي تستجيب لحركات الانسان وللحاسبات الألكترونية. وتوجد أصناف عديدة منها ومن أبرزها ما يدعى «بأتمتة ديترويت» وهي

تعمل بصورة اوتوماتيكية كاملة دون حاجة الى الأيدي البشرية العاملة، ما عدا أعمال الصيانة والمراقبة كما في مصافي النفط. ولا يخفى ان الآلات الألكترونية الحاسبة التي تجمع المعلومات وتصنفها في مختلف المؤسسات هي آخر وأرقى أصناف الأتمتة.

ومن الواضح أن المخترعات التكنولوجية الاوتوماتيكية يمكن ادخالها الى المجتمع عندما تتوفر بعض الظروف الأساسية المطلوبة لاستخدامها، خصوصاً ما يتصل منها بتوفر المخترعات المناسبة للحاجات القائمة، وتوفر رؤوس الأموال لشرائها اضافة لملاءمتها لتوفير النفقات في الانتاج والعمل، وتيسر الأيدي العاملة الخبيرة القادرة على نصبها وتشغيلها. هذه الشروط كما نعلم لا تتوفر في كثير من الأقطار المزدحمة والفقيرة كما في افريقيا والهند - مثلاً - حيث يتيسر العمل الرخيص مما يجعل ادخال الآلات والأجهزة الاوتوماتيكية الغالية الثمن عادة لا يحقق غرض المشكوك فيه أن الأتمتة قطعت أبعد أشواطها النوعية والكمية في الولايات المتحدة الأمريكية ولعل السبب هو ارتفاع اجور العمال. وهي أيضاً حققت قفزات كبيرة في اليابان والمانيا وبريطانيا، خصوصاً في مجالات الصناعات الكيمياوية وصناعة السيارات والتعدين وتصفية النفط والصناعات الكهربائية. غير ان الأتمتة لم تستخدم بدرجة تستحق الذكر في بعض الصناعات كالمخازن، والفنادق، والمطاعم.

ومع أن الأتمتة تتمتع ببعض المزايا التي في مقدمتها الاقتصاد في الاجور وتحقيق :قة تكنولوجية أعلى في الانتاج والعمل. إلاّ أنها تواجه انتقادات قوية. ومن أبرز هذه الانتقادات هي أن الأتمتة زادت في عدد الأيدي العاملة العاطلة في الأقطار التي وسعت من استخدامها، كما هو واضح في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتزايد عدد العمال العاطلين باطراد. وهكذا فان أسوأ أضرار الأتمتة الاجتماعية هو الضرر الذي يلحق بالكرامة الانسانية نتيجة لاستبدال البشر بالآلات بصورة متزايدة.

ومن أهم آثار الأتمتة في جوانب الواقع الانساني الادارية والاقتصادية والاجتماعية هي الآتي:

١- آثار الأتمتة في مجال القوى العاملة.

كما أشرنا، فان الاتمتة حرمت وتحرم الالوف من العمال والموظفين من أعمالهم لحلول الآلات محلهم في المصانع والمؤسسات. ويتعرض العمال غير الماهرين بشكل

خاص الى البطالة في ظل الأتمتة بدرجة أكبر من العمال الماهرين. وفي الوقت نفسه يلاحظ أن الأتمتة لم تحقق تطوراً يذكر في مهارات العمال العاملين في ميادينها والسبب هو ان معظم الآلات والأجهزة الاوتوماتيكية تعتمد ادارتها على ضغط الأزرار، ومراقبة اشارات السيطرة. ومع ذلك فالعمل في هذه المعدات والأجهزة الباهظة الثمن ينطوي على مسؤوليات ضخمة. ويرى البعض من أصحاب البصيرة وبعد النظر ان استمرار اتساع الأتمتة في حقول الانتاج والعمل والادارة سيقلل باستمرار من حاجة المجتمعات الى المهارات والخبرات الفكرية والعملية، ويجعل الأعمال التي تؤدى لا تحتاج لأكثر من القدرات الذهنية والذكائية المتواضعة. هذا الى جانب أن نمو الاعتماد على الأتمتة سيقلل من الحاجة الى البشر في مؤسسات العمل، ما عدا قلة من الخبراء التقنيين المتخصصين في ادامة وصيانة وتصليح الأجهزة الاوتوماتيكية التي تستعمل. وهؤلاء عادة لا يمثلون سوى نسبة ضئيلة من سكان المجتمع.

أما بالنسبة للمدراء والمشرفين فلا بد أن يكونوا أكثر مهارة وخبرة من النواحي التقنية في ضوء مشكلات الأتمتة. ويلاحظ أن فرص الترقية تصبح أفضل بسبب زيادة نسبة المراكز الوظيفية الأعلى بالرغم من أن كادر الخبراء التقنيين يظل بحاجة الى تأهيل مستمر لمواجهة تعقيدات صيانة الأجهزة الاوتوماتيكية المتزايدة التعقيد. ويتنبأ بعض الباحثين أن الأتمتة في اوربا وأمريكا ستقلص باستمرار من نسبة الموظفات والعاملات في المنشآت والدوائر نتيجة لاستبدالهن بخبراء الأجهزة الاوتوماتيكية التي تستحدث بالرغم من أن بعض الأشغال والوظائف البسيطة ستبقى مفتوحة أمامهن كوظيفة تثقيب الاستمارات والقسائم التي تستعمل في الحاسبات الألكترونية.

٢- اثار الاتمتة في جماعات العمل.

من التنبؤات الجارية في بحوث العمل والادارة هو أن الصورة البهيجة لجماعات العمل الحالية في المنشآت الصناعية والادارية التقليدية ستزول تدريجياً لتحل محلها صورة العمال المنعزلين الذين سيكون كل واحد منهم مرتبطاً بجهاز اوتوماتيكي بصورة انفرادية ومقطوعة عن بقية العاملين في المنظمة أو المؤسسة. ومع ان العمل يصبح أقل ارهاقاً من النواحي الجسمية ويوفر مزيداً من أوقات الاستراحة للعاملين، إلا أن ظروف الأتمتة في المنظمات ستقلل بشكل متصاعد من علاقات العمال وتقلص باطراد مساحة

التفاعل والاتصال بينهم. وهذا الاتجاه بطبيعته سيولد بشكل متزايد شعور العزلة النفسية والاغتراب الذهني والانفعالي في أوساط الموظفين والعمال كلما زاد استثمار الوسائل الاوتوماتيكية في المؤسسات والمنشآت.

ورغم ذلك فان الأتمتة لا تزيل التنوع الموجود في بعض أصناف جماعات العمل في المنظمات الادارية. فالأشخاص المسؤولون عن ادارة ومراقبة الأجهزة الاوتوماتيكية المتصلة ببعضها يمارسون أعمالهم بصورة يغلب عليها الانعزال. أما الأشخاص المعنيون بالصيانة فيتمتعون بدرجات أعلى من الاستقلال ويؤدون وظائفهم بشكل فريق. ومن جهة اخرى فان الموظفين والمستخدمين الذين يثقبون قسائم واستمارات الحاسبات الألكترونية يعملون في هيئة جماعات عمل تقليدية تتمتع بدرجات أكبر من التفاعل والاتصال. ومن الملاحظات الاخرى التي تمخضت عنها البحوث في هذا الشأن هي أن العلاقات في جماعات العمل في ظل الأتمتة قد تحسنت نتيجة لزوال فروق الاجور واختفاء توتر المنافسه حول أنماط العمل بالقطعة. وبسبب شعور الأشخاص باسهامهم المشترك في المشروع الواحد الذي تتكامل فيه العمليات التكنولوجية الناتجة من استعمال الأجهزة والآلات الاوتوماتيكية التي يرجع الفضل في ادارتها وادامتها للكوادر المشتغلة.

٣- آثار الأتمتة في الأشراف [٩]:

كما اتضح سابقاً فان علاقة المشرفين بجماعات العمل تتأثر بأشكال تختلف باختلاف نظم الأتمتة. ففي منشآت الطاقة على اختلاف أنواعها يتمتع الموظفون والمشتغلون بدرجات كبيرة نسبياً من الحرية. وتتبدل هذه الوضعية في مصانع السيارات حيث يكون عدد المشرفين أكبر نسبياً ويكون الاشراف أدق وأوسع، مما يزيد في توتر علاقات العمال بالمشرفين كما تبين بعض البحوث. يضاف الى ذلك ان الخبراء التكنولوجيين (التقنيين) يصبحون على جانب أكبر من الأهمية والتأثير في التركيب الاداري نتيجة لاتساع استخدام الأتمتة.

٤- آثار الأتمتة في طبيعة العمل.

يترتب على دخول الأتمتة مجالات العمل اختفاء كثير من الأعمال والوظائف الروتينية والمرهقة والخالية من المهارة. ويتحول الاتجاه التقليدي الذي يعتمد على تقسيم

الأعـمـال الى وحـدات أصـغـر عـديمة المغـزى الى شكل جديد تكون فـيـه الأعـمـال الاوتوماتيكية مهتمة بجوانب أوسع للانتاج. فواقع العمل الجديد في ظل الأتمتة هو ان الأشغال تناط بأشخاص تتركز مهمتهم على مراقبة عمليات كبيرة ومعقدة من خلال الأرقـام والرمـوز المتـعـددة التي تظهـر على اللوحـات الألكـترونيـة المخـتلفـة. ان هذه العمليات بالرغم من بساطتها إلاّ أن المسؤوليات التي تضعها على عاتق القائمين بها تكون ضخمة نسبياً. ويزداد عدد الأعمال التقنية وأعمال الاشراف، كما تزداد الرتب الادارية التي تتعامل مع الوظائف ذات الطبيعة التقنية المعقدة. وما عدا أعمال تثقيب الاستمارات والقسائم فان معظم الأعمال في المؤسسات المدارة اوتوماتيكياً لا تنطوي على قـدر يسـتـحق الذكـر من التـشـويق والاثارة، والشـعـور بالمسـؤوليـة. إلاّ أن هذه الأعـمـال تتطلب مـهارات وتأهيـلاً تقنياً أكبـر، وتمنح حريات أكبـر مما تمنحـه الآلات التقليدية. وهي تكلف جهداً عضلياً أقل وتحقق العمال والموظفين درجات أعلى من الرضا الوظيفي.

مراجع الفصل الحادي عشر

1. Books, Thomas R. Toil and Trouble. A Delacorte. press Book. Dial press, New york. 1964. p.p. 268, 269,271,273.

2. Henry, Jules. Culture Against Man. penguin Education. penguin Books. Harmonds worth. 1963. pp. 23 - 30.

3. Tinning, R. j. The Extent and Significance of Stress Symptoms in Indus - try. (in) Stress, Work Design and productivity. Edited by Corlet, E.N.& Richardson, Oohn Wiley & sone. Newe york. 1981. pp. 129 - 135.

4. Hichson, David & Hinings, C.R., McMillan, C.j., & Schwitter, J. P. The Culture-Free Context of Organization Structure. (in) Culture & Man agement. Edited by Weinshall, T. D. Penguin Modern Managament Readings, Middle sex. 1977. PP. 355-60.

5. Argyle, Michael. The Social Psychology of Work. Penguim Books. Harmondsworth. 1979. P. 42.

6. Cooper, Carry L. & Alderfer, C. (Editors). Advances in Experiential Social Processes. Vol. 1. John Wiley & sons. New york. 1978. PP. 9-11.

7. Yuchtman, E. & Seashore, S. E. A System Resourse Approach to Organizational Effectiveness. American Sociological Review. No. 6. Vol. 32, 1967. PP. 891-902.

8. Hall, R. H. & Haus, J. E. & Johnson, N. J. Organizational Size, Complexity, and Formalization. American Sociological Review. No.6. Vol. 32. 1967. PP. 903-912.

9. Reynolds, L. G. Labor Economics & Labor Relations. PP. 18, 21.

الفصل الثاني عشر
القيادة الادارية وعملية التطوير

مقدمة:

آثار مفهوم القيادة وما زال يثير اهتمام الباحثين عدة عقود من السنين باعتباره يمثل نشاطاً انسانياً يزخر بكثير من الدلالات والظواهر الاجتماعية التي لا يستغنى عنها الباحثون الاجتماعيون وغيرهم. ومن المسلم به أن التنظيم الاداري الفاعل والمتطور يعتمد أولاً وقبل كل شيء على قائد مقتدر. ومع ذلك فليس سهلاً أن يطرح الباحثون معايير أو قواعد ثابتة وفي صيغ مطلقة لوصف أو تحديد القيادة الادارية. فعناصر القيادة الادارية وشروطها المسبقة وأساليبها المثلى قد استقطبت أعداداً لا حصر لها من الباحثين والمهتمين الذين تناولوها من زوايا متشعبة ومختلفة وتوصلوا - بسبب اختلاف منطلقاتهم - الى نتائج تتنوع مضامينها عن أدوار القيادة في التنظيم الاداري وتعدد أشكالها.

والملاحظ ان البحوث القديمة نسبياً شددت بقدر كبير على سمات الشخصية القيادية في المجال الاداري، وهي بحوث يعتبرها بعض المختصين المعنيين بالادارة مخيبة للآمال. وذلك لعدم اتفاقها حول أي من السمات التي يمكن اعتبارها ذات أهمية مركزية للقيادة الادارية. فالدراسات من هذا الصنف بالرغم من كثرتها إلاّ أنها تعاني من التشتت الواسع في السمات القيادية التي طرحتها، مما جعل السمات المتكررة فيها قليلة. ففي البحوث الادارية التي اجريت في الثلاثينات من هذا القرن مثلاً تركزت جهود الدارسين على سمات الاوتوقراطية، والديمقراطية[1]، والليبرالية باعتبارها الركائز الرئيسة التي تتأثر بها أساليب القيادة الادارية في العالم. ويركز الباحثون اليوم على وظائف القيادة الادارية التي يعتبرونها ضرورية لانجاز بعض المهام المتخصصة والمحددة. فبعض البحوث المعاصرة تصدت لأعمال هذه القيادة المؤثرة في مسيرة أعمال جماعات العمل التي تتألف منها المنظمات الادارية. وبالرغم من الحقائق التي

كشفت عنها هذه البحوث فان العلوم الاجتماعية الثقافية والسلوكية ظلت غير قادرة على تقديم التوضيحات المحددة حول هذا الموضوع[٢].

ومن المؤشرات التي تكررت في البحوث المعنية بالقياة الادارية الناجحة هي «المرونة» بدلاً من «الصلادة»، والادراك الواعي من قبل القائد الاداري لما في شخصيته من الميول والنزعات الذاتية والقدرة على خلق الثقة والاحترام لدى الآخرين نحوه.

ويبدو أن القادة الاداريين - كما يستفاد من البحوث عموماً - يأخذون بعين الاعتبار كلاً من الأهداف القريبة والبعيدة. وهم أيضاً غالباً ما يشركون في قراراتهم اولئك الذين يتأثرون بها.

ان هذه الملاحظات وأمثالها هي بعض ما طرحته البحوث السابقة عن وظائف وسمات القيادة الادارية في التنظيمات. وهي لا تتعدى النظرة العريضة لبعض جوانب هذه القيادة وما يتصل بها من المبادئ الأساسية الخاصة بتحديث المنظمات الادارية. غير ان المختصين اليوم صاروا يدركون أكثر من السابق ان القيادة الادارية تتوزع على عدة جماعات في التنظيم وعدة أعضاء يعملون في هذه الجماعات الفرعية. فليس هناك من شخص واحد يملك القدرة على أداء كل الأشياء مرة واحدة، وان القائد في حقل ما قد لا يعرف القادة في الحقول الاخرى في المنظمة أو المؤسسة الواحدة. ولهذا فان حسم القضايا التنظيمية الادارية لا يتم بقرار يصدره قائد اداري واحد، أو جماعة واحدة، بل غالباً ما يتم التوصل اليه من خلال توازن أدوار عدة أفراد تتكامل مراكزهم القيادية بعضها مع البعض الآخر.

منظورات القيادة الادارية

لكي نشخص الحقائق التي تميز القادة الاداريين عن الأتباع الذين يعملون تحت اشرافهم في المنظمات لا بد لنا من الاهتداء ببعض المنظورات الرئيسة حول هذا الموضوع. ويبدو أن أهم هذه المنظورات هي الآتي:

١- منظور الرجل العظيم.

لقد درج الباحثون على تبني مفهوم مفاده ان القائد بطبيعة عمله في المنظمة هو شخص عظيم (٢). وان خصائص القيادة هي حصيلة الفطرة والمواهب الذاتية الموروثة

التي يتسم بها القائد. ويتبع هذا الافتراض ان الناس يتبعون القائد الاداري بسبب اتصافه بهذه الخصال. وبناء على هذا الاتجاه النظري يصبح الشخص العظيم مسؤولاً عن التاريخ بدلاً من أن يكون التاريخ مسؤولاً عنه. ولا يخفي ما في هذا الافتراض من مبالغة. لأن فطرة البشر كما نعلم من البحوث الانثروبولوجية والنفسية لا تكفي وحدها لتزويدهم بخصائص الشخصية، لأن عملية التطبيع الثقافي والاجتماعي لها دور رئيس في صقل شخصياتهم وتحديد قدراتهم لأداء أدوارهم في مجالات الحياة.

٢- منظور السمات.

في هذا المنظور تنصب محاولات الباحثين على تشخيص سمات القائد العظيم الذي تجعله متميزاً عن بقية الأفراد. ونحن نعلم ان القائد أو الزعيم لا يختلف عن غيره بسمات جسمانية معينة، كما انه ليس بالضرورة ممن يتصفون بالمستوى الذكائي الرفيع. ان العلوم لم تستطع حتى الآن من ربط القيادة بالعوامل الوراثية كالكروموسومات والجينات التي يحملها الأشخاص. ولم يتمكن الباحثون حتى يومنا من فرز نمط محدد من الشخصية أو نموذج معين من السلوك كعامل مسؤول عن اللياقات والقدرات القيادية في الناس. وهكذا فليس هناك من نتيجة علمية مبرهن عليها تظهر لنا سمة أو سمات معينة عن القيادة.

٣- منظور الوظائف

مع تقدم البحث العلمي في مجالات الادارة الاجتماعية أصبح معروفاً للباحثين المعنيين بهذا الميدان ان أكثر القادة الاداريين يقومون بأربع وظائف قيادية رئيسة[٤]

الاولى: وتتصل أساساً بمهمة اتخاذ القرارات التي يترك أمر تنفيذها الى بقية أعضاء المنظمة الادارية. وتتعلق الوظيفة الثانية على الأغلب بتقديم التوجيهات والارشادات. أما الثالثه فتنطوي على مهمة التخطيط وهي أعم الوظائف التي ينهض بها القادة الاداريون. وتكون الوظيفة الرابعة ذات طابع رمزي معنوي، كما هو الحال بالنسبة للقادة الأخلاقيين بصورة خاصة.

٤- المنظور الوضعي:

وينطلق هذا المنظور من الافتراض بأن هناك قدرات ومؤهلات محددة تجعل الزعيم الاداري ناجحاً ومقتدراً في حالة أو وضعية واحدة وليس في وضعيات أو حالات أخرى غيرها. وتشير الدراسات في هذا الخصوص الى ضرورة مراعاة المرونة عند تأهيل واختيار القادة الاداريين للوضعيات المختلفة في المنظمات الادارية.

ومما يسترعي الانتباه ان المنظور الوظيفي في شكله الحالي يستحق قدراً من التفسيرات الاضافية. فالقائد الاداري كما يوحي هذا المنظور يسعى الى اكتشاف أو تشخيص الأفعال المطلوبة منه والتي تناسب الجماعات التي تلتزم بادارته في مختلف الظروف لكي تحقق أهدافها بصرف النظر عما بين أفرادها من اختلافات في أشكال المشاركة في الأعمال والأدوار الرسمية. فالقيادة حسب هذه الرؤية هي قيام الزعيم الاداري بأداء الوظائف الأربعة المذكورة سابقاً في الوقت نفسه.

ويتطلب بحث وظائف القيادة أيضاً ربطها بوظائف الجماعات في المنظمة، حيث ان الصنفين من الوظائف يتطلبان هذا الربط. ان هذه الجماعات تختلف في كثير من خصائصها، وهذا يجعل ما تقدمه من أعمال يختلف من واحدة لاخرى. ويتبع ذلك أيضاً ان ما يقوم به القائد الاداري من وظائف ومهام يتنوع ويختلف باختلاف الجماعات هذه. فالجوانب المتعددة لوضعيات هذه الجماعات - أي طبيعة أهدافها المقطعية، وتركيبها، ومواقفها واتجاهات أعضائها - تحدد بشكل أوآخر نوع الوظائف المطلوبة، ومن يؤدي تلك الوظائف. وهناك صنفان من الضرورات أو الحاجات القيادية التي تواجه جماعات العمل في المنظمات بشكل عام. أولهما، هي الحاجة الى تحقيق أهداف الجماعة، وثانيهما، الحاجة الى ضمان ادامة وجود الجماعة وتدعيم علاقات أعضائها. ومن البديهي ان الوظيفة المشتركة بين القيادة والجماعة هي تقوية صلات أعضاء الجماعة ببعضهم داخل الجماعة، وبالقيادة في الوقت نفسه. غير ان هذا قد يسبب تأخير حل المشكلات وذلك من أجل بقاء الصلات الداخلية في الجماعة متماسكة. ويلاحظ في كثير من الأحيان ان ايجاد الحلول الناضجة والعقلانية للمشكلات في خضم الاحتكاك والتفاعل يؤدي على الأغلب الى ترسيخ روح الجماعة ودعم تضامنها.

ويتم توزيع الوظائف أو الأدوار في الجماعة بأساليب متعددة. ففي الجماعات الناضجة أو الواعية وظيفياً وانسانياً يتولى الأعضاء مسؤولياتهم تجاه الأدوار الجماعية بشكل فيه من الحرص ما يكفي لضمان الأداء المتكامل في الجماعة. ومن الثابت ميدانياً وتجريبياً ان الجماعات التي توزع الأدوار القيادية تحقق مستويات من الانتاجية والروح المعنوية أعلى مما تحققه الجماعات التي لا تستخدم مثل هذا التوزيع.

ويتضح من الدراسات حول أدوار أعضاء جماعات التنظيم الاداري وجود ثلاثة أشكال من الوظائف وهي وظائف تتمركز حول الجماعة، أو حول المهام، أو حول ذات الأشخاص. ويبدو في ضوء آثار هذه الوظائف المختلفة أنها كلها ضرورية، حيث ان بعضها يخدم في اتخاذ القرارات المتصلة بأعمال الجماعة. وبعضها يمهد للتوصل الى بعض الاستنتاجات العملية، والبعض الآخر يسهم في حسم خلافاتهم الداخلية.

وبناء على ما تقدم، فان القيادة الادارية الفاعلة في المنظمات تعني أن أعضاء الجماعة يشاركون في المسؤولية للنهوض بالأعباء القيادية المختلفة. أما القائد الاداري المختار فانه يكشف عن درجات متميزة من الحس والوعي باحتياجات الجماعة الوظيفية وبكيفية ارضائها. ومن الملاحظات المتكررة في البحوث الميدانية عن القيادات الادارية العملية الفعالة هي أن هذه القيادات تبدي ميولاً عالية للاسلوب الديمقراطي في حل المشكلات ولكنها في الوقت نفسه تميل الى عدم اضاعة الوقت في انتظار علاج الأزمات التي تواجهها، وتستخدم المواقف العملية والحازمة في علاجها. ولكن بسبب الممارسات الديمقراطية التي يتبعها هذا الصنف من القيادات فان الحلول التي تتوصل اليها تستغرق وقتاً أطول مما تستغرقه أساليب الادارات الاوتوقراطية والشكلية غير الواعية. غير انها تكون في معظم الحالات حلولاً فعالة وموفقة، خصوصاً وانها تكون مقبولة ومؤثرة للجماعات أكثر من تلك التي تطرحها القيادات الاوتوقراطية، اضافة الى ان تنفيذ الأخيرة يكون أبطأ ويستغرق أوقاتاً طويلة نسبياً. وهكذا فالقيادات الديمقراطية تستغرق وقتاً أطول في البحث عن الحلول ولكن تنفيذها يتم في وقت أقصر قياساً لتنفيذ قرارات الادارات الفردية النزعة وغير المتجاوبة مع أعضاء المنظمات. ويرجع هذا التباين الى أن أعضاء الجماعات التي تدار ديمقراطياً يشعرون بالمسؤولية. الى مدى أبعد ازاء تنفيذ القرارات لمشاركتهم في صنعها بعكس الادارات الفردية التي

تعجز عن خلق مثل هذا الشعور لدى العاملين معها[٥].

اساليب القيادة في علاج المشكلات:

يستفاد من البحوث التي تصدت للقيادة الادارية ان هناك أربعة أساليب تتبع في الادارة وعلاج المشكلات المرتبطة بها وهي الاسلوب الاوتوقراطي الفردي الصارم، والاسلوب الاوتوقراطي الانساني أو العقلاني، والاسلوب المتفتح الحر أو الليبرالي، والاسلوب الديمقراطي. وتكون وظيفة اتخاذ القرار في الاسلوب الفردي محصورة في شخصية المدير. وتكون في النمط المتفتح أو الحر مشتركة بينه وبين الأعضاء. بينما يكون حق اتخاذ القرارات في النمط الديمقراطي ممنوحاً للجماعة. ويختلف الاسلوب الاوتوقراطي الانساني عن الاسلوب الديمقراطي من حيث أن الاداريين الذين يستخدمون الاسلوب الأول لا يملكون المهارات الأساسية لفهم العلاقات الانسانية والتي لا يستغنى عنها في الافادة من منظور الحلول الجماعية للمشكلات.

أما السؤال المتعلق بأفضلية أي من هذه الأساليب فيتوقف جوابه على ظروف الادارة وطبيعة المراحل التطورية التي تكون فيها التنظيمات. ففي بعض الظروف قد تثبت الادارات الفردية جدارتها أكثر، وفي بعضها الآخر تكون الادارات الديمقراطية هي الأقدر والأكفأ. وقد تبرز الادارات المفتوحة في بعض الأوضاع كخيار اداري أكثر واقعية. ولهذا يشعر كثيرون من الباحثين والخبراء بصعوبة تنمية نموذج واحد من هذه النماذج في شخصيات البشر عن طريق التدريب والتأهيل.

ان هذه الملاحظات تقودنا الى اثارة مفهوم «الخيارات المتدرجة». وهو مفهوم يرفض التعصب لنموذج اداري محدد بشكل مطلق في كل الظروف والأوقات. فهناك قوى متعددة تعمل جنباً الى جنب في شخصيات القادة الاداريين واخرى تؤثر في الجماعات. وقوى غيرها تبرز في وضعيات الادارة والعمل في المنظمة. وتتركب هذه القوى المختلفة بعضها مع بعض وتتشكل في أشكال مختلفة تبعاً لاختلاف الوضعيات، مما يتطلب تنوع أساليب واستجابات القادة الاداريين بحسب طبيعة الوضعية المحددة التي تواجههم[٦].

ولهذا وبحكم الواقع الدينامي الاداري ليس من المناسب علمياً ولا عملياً التقيد

بقوالب التصنيف النظري للقادة الاداريين. وفي الوقت نفسه يحسن عدم الاندفاع مع تصنيف المنظمات الادارية الى الصنفين السلطوي والتعاوني الجماعي بسبب ما ينطوي عليه التصنيف الأخير من تجاهل للتدرج الحاصل بين الأصناف وما يتبعه من تداخل. ان كل هذه التصنيفات المنهجية والنظرية ينبغي ألاّ تفقد غرضها العلمي الواسع والمرن فتصبح عاملاً معوقاً يعرقل مرونة الاستجابة الى مفردات الواقع الاداري وخصوصياته. كذلك يجدر بنا الانتباه الى ضرورة عدم التعصب لتصنيفات جماعات العمل القائمة على القوالب الضيقة التي يؤدي التزام القيادات الادارية الجامد بها الى حرمانها من مرونة التحرك في استجاباتها لحاجات هذه الجماعات الواقعية وما تفرضه وضعيات العمل في التنظيم من مستجدات.

وبصرف النظر عن الاسلوب المتبع من قبل قيادات المنظمات الادارية فلا بد من وجود درجة محددة من مشاركة الأعضاء في بعض القرارات الادارية. ومع ذلك فان مقدار هذه المساهمة وحرص الأعضاء الذهني والعاطفي على العمل واستعدادهم للتعاون مع القيادة الادارية لا تعتمد على مهارات القيادة وقدرات أعضاء الجماعة فحسب، بل وعلى طبيعة الحالات التي تواجه المنظمة وما تنطوي عليه من احتياجات تنظيمية واستجابات فعلية للواقع العملي، ومن عمليات للتفاعل بين مختلف الوحدات الفرعية للمنظمة.

ان القائد الأداري المؤهل يدرك بشكل عميق ان استجاباته القيادية سوف تعتمد على التشخيص الدقيق للقوى المعقدة الفاعلة في وضعيات العمل وهي قوى ثقافية ونفسية وتقنية ومالية تتميز عن بعضها وتترابط أيضاً.

واذا حاولنا تلمس أبرز الأشكال التي تتخذها مواقف القادة الاداريين ازاء معالجة المشكلات في منظماتهم نستطيع تشخيص الآتي:

١- المواجهة:

تتسم القيادة الادارية المقتدرة بالاستعداد المستمر لمواجهة المشكلات والتفاعل العميق معها بدلاً من الهروب منها. فالقائد المتمكن في المنظمات الادارية يمارس اسلوب مواجهة الحقائق وارتباطها بالناس وبالأوضاع التي تدخل في نطاق مسؤولياته

القيادية. وهو يستثمر أيضاً طريقة المبادرة في طرح الآراء في صيغ جدية هادفة.

٢- البحث والاستقصاء:

هذا اتجاه مهم آخر تحاول القيادة الادراية عن طريقه التعرف على الناس وما يكتنف أعمالهم في المنظمة من ظروف وما يؤثر فيها من أسباب. ويتطلب كل ذلك من القيادة أن تتعمق في أوضاع الأفراد الوظيفية مستخدمة أعلى درجات الحس الموضوعي ومعتمدة على فرز الحقائق الميدانية والاهتداء بها في اتخاذ القرارات الصائبة.

٣- التحمل والصمود:

من الطبيعي أن السعي لحل المشكلات من قبل القيادة الادارية يستدعي الصبر على الأشخاص والاستمرار في بذل الجهود بدون كلل أو ملل الغرض تحقيق السيطرة على واقع العمل. وهذا كله يستوجب أن يعامل القائد الاداري كوادره بروح الاحترام وباسلوب يعتمد على الاقناع بدلاً من فرض الآراء قسراً.

من كل ما تقدم يتضح ان القائد الاداري المتميز يعتمد كثيراً على اسلوب مواجهة المشكلات المتعددة والوضعيات المختلفة في منظمته وايجاد الحلول المناسبة لها بشكل تمتزج فيه الواقعية وعدم المبالغة بالانفعال أو الاهتياج. ويكون اهتمامه في الوقت نفسه منصباً بشكل رئيس على احتكاكات واختلافات الموظفين والعاملين لتقليصها في ضوء ما يتيسر من امكانات عملية. هذا اضافة الى تحلية بروح المرونة والمواءمة مع ضرورات التغيير. ومن الواضح ان ذلك يتطلب استعداده للمغامرة العقلانية الهادفة للكشف عن عناصر التطوير والتحديث في منظمته والغوص في فرص التقدم.

ومن البديهي ان الاتجاهات والقيم تحدد القيادة الشخصية وهي تسهم في خلق الصلة بين فلسفة القائد الاداري الحياتية وبين فلسفته عن القيادة. وتتوقف نتائج القيادة على هذه الفلسفة ولا بد لنظرة القائد أن تنطلق من قناعته بأن الناس الذين يتعامل معهم يميلون أساساً الى تقديم أفضل ما عندهم من أداء وانهم يسعون الى تحسين لياقاتهم باستمرار لجعلها منسجمة مع التغييرات الضرورية في المنظمة. ويبدو ان هذه تحقق نتائج ادارية أفضل من النظرة السلبية. وهكذا فان حجم نجاح القيادة الادارية يتناسب

وتأكيدها على الانجاز ومقدار ثقتها بكوادرها وسلامة توقعاتها عما تتمتع به من قدرات واستعدادات وظيفية[٧].

وقد أثبتت التجارب الادارية الكثيرة ان قدرة القائد الاداري في المواجهة والبحث والصمود تعتمد على مقدار الثقة التي تنشأ بينه وبين الكوادر العاملة في المنظمة أو الجماعة سبباً لاعاقة الأداء الوظيفي الجيد.

الثقة وبعض اشكالاتها الدينامية.

ان العوامل التي تخلق الثقة تختلف من شخص الى آخر وهي تعتمد الى حد بعيد على ظروف العمل الفردي. فقد تكون الثقة من طرف واحد Unilateral عندما يكون أحد الشخصين المرتبطين بعلاقة ثنائية شاعراً بالثقة واليقين في علاقته دون أن يبادله الشخص الثاني الشعور نفسه. وقد تكون الثقة متبادلة عندما يشعر طرفا العلاقة الثنائية بثقة أحدهما في الآخر. ويمكن أن يكون كل من هذين الصنفين للثقة موجهاً نحو أعباء أو مهام العمل في المنظمة أو نحو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، أو نحو مزيج من الاثنين. وتكون الثقة الوظيفية أو المرتبطة بالعمل ذات طابع غير شخصي على الأكثر. وهي تتصل عموماً بقدرة الفرد الموثوق به على أداء أعماله كعضو في الجماعة أو المنظمة. أما الثقة الاجتماعية فتنحصر في العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين الأعضاء وهي تتخذ صيغة الصداقات. وتكون الثقة الوظيفية مبنية على اسس غير واعية.

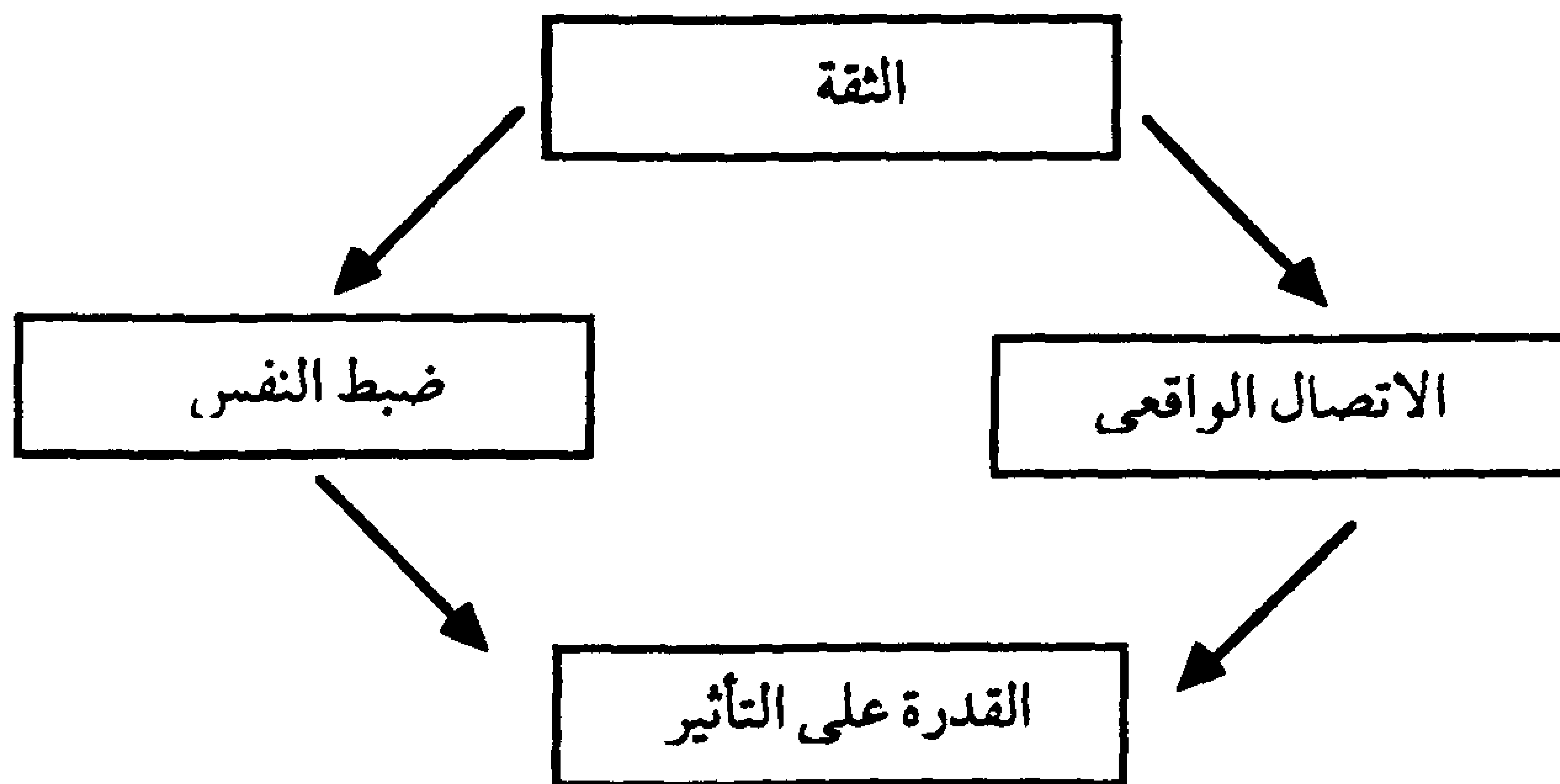
ويرى معظم خبراء البحث الاداري والاجتماعي ان مركب الثقة الوظيفية والثقة الاجتماعية هو أقوى الأشكال لأنه يولد الأجواء الملائمة التي تعتمد عليها الاستجابات الواقعية والايجابية يمكن أن ينظر اليها باعتبارها عنصراً مركزياً في تحقيق الأهداف العملية المشتركة للمنظمة الادارية، وفي تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضائه. أما الاستجابة الواقعية فتتضمن النظرة العميقة الى الأشياء والتفاعل الذهني والعاطفي الأصيل مع مفردات الواقع العملي في التنظيم. وهي كلها في واقع الأمر عوامل دينامية في توطيد علاقات الثقة بين الأعضاء من جهة وبينهم وبين القيادة الادارية.

ولا شك ان الثقة المتبادلة في علاقات العمل تعتبر شرطاً هاما لتنشيط حركة

التطوير الاداري والتنظيمي. ان تبدل الأداء الوظيفي وحل المشكلات يحصلان بشكل فاعل ونافع للتنظيم عندما يسود جو الثقة والتآلف بين القيادة وكوادرها.

ويبدو في ضوء المعلومات التي وفرتها البحوث الميدانية والتجريبية ان نمو الثقة في التنظيمات الأدارية يتبع خطوطاً دينامية تتحرك باتجاهات دائرية. وتنطلق بداية هذه الحركة من الاتصال والتفاهم المبني على الواقع. فالدعم المتبادل بين الكادر الوظيفي والقادة الاداريين هو نتيجة طبيعية للاتصال والتفاهم والمفتوح ولمقدار الحرص الذي يمنحه أعضاء المنظمة لتحقيق التأثير المتبادل بينهم وبين الادارة. ويرتبط كل هذا بالضرورة بمدى التعاون والتنسيق الذي يظهره الأعضاء في التركيب الاداري (٨). وبالطريقة نفسها يمكن اعتبار الثقة عاملاً لتحريك القوى المؤثرة في تحديد مواقف الأعضاء ازاء الجماعة ورغبتهم في الاستمرار فيها. ونستطيع القول أيضاً ان الثقة المتبادلة بين الأعضاء وبين ادارتهم هي عامل مؤثر في تحديد مدى استعداد الأعضاء لأن يتغيروا حسب الخطط التنظيمية، ولأن يتفاهموا بصراحة وانفتاح. وهذا كله يعتبر من أهم الشروط لتطور التنظيم الاداري.

ان قدرة القائد الاداري على ممارسة التأثير هي الاخرى تكمن في مدى ثقته بالأعضاء وثقة الأعضاء فيه.



ومن الخصائص الادارية للقيادة التي تنمي الثقة المتبادلة في المنظمة هي الآتي:

١- **النزاهة.** أي أن يكون المسؤول الاداري عفيف النفس متمسكاً بالمبادئ الأخلاقية الرفيعة.

٢- **العدل.** أي أن يتصف بحس عميق بالمساواة والانصاف وأن يتجسد ذلك في تعامله مع الأعضاء.

٣- **الاقتدار.** أن يكون قادراً على أداء أدواره القيادية في تنظيم وتوجيه علاقات الكوادر بشكل ناجح.

٤- **الاعتماد.** أن يتصف أيضاً بكونه أهلاً للاعتماد في تنفيذ الوعود والالتزامات بصدق وأمانة.

ادوار القيادة التنظيمية

ان القوى المتعددة المؤثرة في علاقات الثقة بين القائد الاداري وكوادر الموظفين تكشف لنا عن تنوع القدرات القيادية المطلوبة لنجاح الادارة في المنظمة(٩). وكثيراً ما يتخيل بعض الناس ان القيادة والادارة هما شيء واحد. ولعل هذا يرجع الى التحامهما التحاماً عضوياً في واقع المنظمة وفي عملية تطويره وبالتأكيد فان الاثنين يؤكد ان حل المشكلات، واتخاذ القرارات واستثمارها الناجح في المنظمة. وغالباً ما يقترن الحديث عن القيادة والادارة بهذه الخلاصة للوظائف أو الأدوار الأساسية لكل منهما.

وفي الواقع هناك أدوار رئيسة للقيادة تمارسها في المنظمات الادارية بصرف النظر عن تفاوت أحجامها ومن أبرزها ما يأتي:

١- **الدور الانجازي والتحفيزي.**

من أهم خصائص القيادة الادارية هي القدرة على الاتصال وتشخيص أفضل ما لدى الناس من قدرات وحفزهم على استثمارها الى أبعد مدى. هذا اضافة الى اتصافها بروح المؤانسة الاجتماعية والقدرة على تفهم الدوافع الانسانية في السلوك وامتلاك قدرمن الجاذبية والتأثير الشخصي.

٢- **الدور الاداري.**

هذا الدور هو أظهر أدوار القيادة في المنظمة وهو في الأساس يتصل بأمور الضبط والسيطرة ويتطلب معرفة الكيفية التي تستطيع بها المنظمة من ضمان القيام بالأعمال التي يتوقف عليها نجاحها وديمومتها. كما يحتوي هذا الدور على قابلية التنبؤ بالمشكلات، المحتملة قبل وقوعها، وخيالاً ذهنياً خصباً لابتكار أفضل الأساليب العلاجية لمواجهتها. ولا بد للاداري من قدر من الوعي العلمي بالعناصر المؤثرة في السلوك الانساني. على ان هذا الوعي ينبغي ألاّ يدفع القائد الاداري الى تشجيع الولاءات الشخصية وتسخيرها لمآربه الخاصة بدون الاهتمام بمعرفة الأسباب الموضوعية التي تسبب مشكلات التنظيم. هذا اضافة لاستعداده المستمر لمواجهة الصراعات الشخصية الناتجة عن القرارات غير الصائبة التي يتخذها.

٣- **الدور الاستقرائي التنظيمي.**

القائد الاداري في سياق هذا الدور هو منظم يتسم بعمق الفكر وتوجهه نحو معالجة المشكلات الداخلية. وهو يتمتع بالمهارات المطلوبة لاستحداث التركيبات الملائمة لتطوير علاقات الأعضاء، وتوفير المستلزمات والموارد المادية المطلوبة لضمان درجات قصوى من الأداء الوظيفي. هذا اضافة الى قدرته على استحداث الخطط التوجيهية الفاعلة والبرامج التقنية الضامنة لانسيابية العمل، وتصميم التركيب العام لمجمل علاقات المنظمة والتمييز بين الجانب النظري لهذا التركيب وجانبه في واقع الممارسات التي تنظم الادارة وكوادرها. وهذا بالتأكيد يستدعي ولوج القائد في تجارب الماضي واستقراء ما يمكن فيها من دروس وعبر والافادة منها في المستقبل. والقيادة من خلال دورها هذا تحتاج الى حد أدنى من المعرفة والخبرة لتدعيم وبرمجة العمليات المعقدة في المنظمة.

٤- **الدور التخطيطي.**

القائد الاداري يمارس دوراً ينطوي على قدر من المغامرة ازاء المستقبل بحكم نظرته المتفتحة على آفاق التغيير التي يتطلع اليها لتحسين تنظيمه الاداري وتنميته. فهو من خلال دوره هذا يكون أكثر اهتماماً بمستقبل المنظمة من ماضيه وحاضره، مع

استقصاء فرص النمو والتقدم القائمة خارج تنظيمه بدلاً من التقوقع في حدود الامكانيات والفرص الداخلية. وهو الى جانب ذلك يسعى باستمرار الى استحداث أهداف جديدة لادامة زخم النمو والتطور.

٥- تصميم وتوجيه انساق الاتصال.

القيادة الادارية تعنى بشكل خاص بادارة وتوجيه عمليات الاتصال والتأثير ايجابياً في أحجامها ومضامينها على ضوء احتياجات التنظيم الاداري. والاهتداء بها في اتخاذ القرارات. وتبرز في هذا الصدد حاجة القيادة الادارية الى قدر مناسب من المعرفة عن بعض أشكال ووسائل الاتصال وكيفية الافادة منها في تسهيل عمليات التفاهم وايصال المعلومات الضرورية لمختلف وحدات التنظيم بشكل واضح ومؤثر.

٦- الدور الثقافي الانساني.

القائد الاداري هو انسان يتسم بالقدرة على رؤية المنظمة الذي يديره في أوسع منظور باعتباره جزءاً من البيئة الاجتماعية والثقافية الاجمالية. وهو يدرك الأهمية المتزايدة للمنظمات الادارية كقوة أجتماعية، وعلاقتها برفاه المجتمع والضرورات التي تستدعي تعاونها بعضها مع بعض ومع مؤسسات الدولة المختلفة. والقائد الاداري الناجح يكون على مستوى متميز من القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المعقدة بصرف النظر عن الموقع الاقليمي للمنظمة.

وتحسن الاشارة الى ان هذه الأدوار لا تظهر كلها في الوقت نفسه في أداء القيادة الادارية. غير ان التنظيمات الادارية بين حين وآخر تظهر حاجتها الماسة الى المهارات والخبرات التي يتضمنها كل من هذه الأدوار ولكن ليس بدرجة واحدة من الضرورة. ومن الحقائق الجلية ان هذه الأدوار ربما فيها من مهارات واستعدادات يندر اجتماعها أو حضورها الذهني أو النفسي في شخص واحد. اذ ليس هناك من سبب ان يبرر لنا أن نتوقع من شخص يملك قدرة عالية في مجال اتخاذ القرارات الادارية. ولعل تصور هذه العلاقة بين اتخاذ القرارات وتصميم النظم التي تعتمد في اتخاذها هو كتصور الصلة بين القدرة على رفع الأثقال والقدرة الهندسية على تصميم الرافعات الآلية. فالمهارات

والخبرات الخاصة بتصميم وادامة النظم الحديثة لاتخاذ القرارات هي أقل ارتباطاً بالقدرات التأملية للأشخاص وأشد التصاقاً بقدراتهم العملية والتطبيقية وتأهيلهم العلمي والمهني.

ومع ان الادارة التنظيمية تتطلب عادة درجة غير عادية من الزعامة في سياق ارشاد وتوجيه سلوك الآخرين، إلاّ أن هذه الزعامة ليست بطبيعتها أو بذاتها تكون المهارات والقدرات والمستويات التعليمية والمعرفية التي يحتاجها التنظيم.

ومن أهم الحقائق العامة التي تشترك بها القيادات الادارية هي الآتي:

١- ان الذكاء يبرز في غالبية الحالات التي تناولت البحوث فيها القيادة الادارية.

٢- يلاحظ ان الاداريين المقتدرين لهم شخصيات تتسم بحب السيطرة والثقة بالنفس والروح الاجتماعية والطموح المالي والاستقلال الذاتي.

٣- ان الاداريين الناجحين هم أشخاص تتصف حياتهم الماضية بعدد من النجاحات والمنجزات الشخصية المرموقة بشكل أو بآخر. فهم مثلاً كانوا طلبة جيدين في كلياتهم أو معاهدهم وفي أعمالهم أو مواقعهم السابقة الاخرى. وهم يكشفون عن درجات ملموسة من الطموح الاجتماعي والاقتصادي، وعن اتساق أوانسجام العادات والميول الشخصية منذ مراحل حياتهم المبكرة.

٤- يلاحظ ان القادة الاداريين المقتدرين غالباً ما يكونون منحدرين من خلفيات تربوية يغلب عليها نمط التوعية الانسانية التي تشدد على تنمية الشعور بالمسؤولية والانضباط الذاتي بدلاً من العقاب والكبت.

٥- القادة الإداريون كما تكشف معظم البحوث هم أشخاص يتطلعون الى اثبات الجدارة الشخصية والانجاز والتقدير الاجتماعي أكثر من التركيز على تحقيق المنافع المالية.

ومع ان هذه السمات وغيرها قد ظهرت في الدراسات التي تناولت العديد من القيادات الادارية إلاّ أن المشكلة التي تواجه الباحثين هي صعوبة التكهن بالسمات

التنظيمية والادارية في شخصيات البشر في أزمنة مبكرة من حياتهم لغرض اعدادهم للأدوار القيادية والتنظيمية.

ولعل من المفيد أن لا يكتفى بالسمات القيادية التي أثبتت نجاحها في واقع المؤسسات التنظيمية والصناعية المختلفة بل يستحسن العمل من أجل تشخيص وتحديد أصناف اخرى من القدرات والمهارات المعرفية والابتكارية التي تتطلبها شخصيات القادة الاداريين التي تتطلبها حركة التطوير في المنظمات الادارية المتجددة[10].

ومن المعروف ان الخبير أو المختص الذي يخفق في أداء دوره في موقع القيادة الادارية في المنظمة غالباً ما يقصى عن مركزه الى منظمة اخرى أو موقع آخر على أمل أن يكون أكثر نجاحاً في الموقع الجديد. وقد يكون من المناسب القول ان الأداء غير الجيد للقائد الاداري هو حصيلة الظروف المحيطة بزعامته بدرجة لا تقل عن كونه حصيلة تركيب شخصيته. ولهذا فمن الأساليب البديلة لاقصاء الخبراء الاداريين عن مواقعهم القيادية في حالة العجز أو الاخفاق الوظيفي هو ان تعاد هندسة وتصميم الأبعاد التنظيمية المتعددة لمركز القادة الاداريين بشكل يسمح للمختصين بأداء أدوارهم بشكل أكثر نجاحاً ليس بصفتهم كخبراء تقنيين فقط، بل وكمدراء وقادة تنظيميين. وبالنظر لتزايد الطلب على الخبرات التقنية والادارية في مجتمعات هذا العصر خصوصاً في العالم الثالث، فان الحاجة تدعو الى تبني هذا الاتجاه الهندسي التنظيمي المبني على تفهم العناصر الاجتماعية والثقافية والتقنية وترابطها مع بعضها في تركيبات المؤسسات والمنظمات الادارية.

الواقع التنموي للقيادة الادارية:

تواجه القيادات الادارية في عصرنا هذا ضغوط وأزمات كثيرة غالباً ما تسبب لها الفشل. وتنشأ أكثر هذه الضغوط من طبيعة النظم التكنولوجية والاجتماعية التي تحدد مسارات العمل في المنظمات الادارية. فالادارة لا تستطيع في كل الأحوال من السيطرة على ظهور المشكلات المعقدة والخطيرة، بالرغم من قدرتها المحدودة على حل بعض هذه المشكلات. وتتنوع المهارات والمعارف والخبرات الادارية الضرورية لمواجهة ما يستجد من احتياجات حسب طبيعة المرحلة التنموية المنظمة الادارية. وهذا يسبب أيضاً

تفاوتاً في نجاح القائد الاداري بين مرحلة ومرحلة.

ورغم ان المراحل التنموية المتعاقبة للمنظمات والمؤسسات لا تقتضي اجراء تغييرات في القيادات الادارية، إلاّ أن ظهور الاحتياجات والوضعيات الجديدة في كل من هذه المراحل يتطلب تشكيل فرق عمل تضم مهارات وقدرات متعددة ومتنوعة تغطي هذه الاحتياجات والوضعيات عند ظهورها. وقد يتساءل البعض عما اذا كانت هناك خطوط عريضة يمكن للأشخاص الاداريين الاهتداء بها لتحسين قدراتهم القيادية والتنظيمية.

ويستشف من الدراسات الميدانية ان هناك بعض المبادئ المركزية العامةالتي تصلح أساساً لتحقيق هذا الغرض. ومعلوم ان المتغيرات التي تشارك في تكوين القادة تتعدد وتتنوع. ومع ذلك يبرز من بينها صنفان من القوى التي تلعب الدور الحاسم في ايصال القائد الاداري الى مركز القيادة. ويضم الصنف الأول القوى الذاتية، وهي تتكون من العوامل الشخصية، كالدوافع، والحاجة للمكانة الرفيعة وغيرها. أما الصنف الثاني فيشمل القوى الخارجية وهي تنطوي على بعض العوامل الاجتماعية كظهور الأزمات أو احتياجات الجماعات للقائد الاداري. وعلى العموم فان هذين الصنفين من العوامل يعملان سوية في ايصال الشخص الى موقع القيادة في المنظمة الادارية. وعندما نتعمق في مفهوم القيادة لنحدد الوظائف القيادية التي تستدعيها حالات التنمية الوظيفية والتنظيمية نستطيع تشخيص بعض الأهداف الشخصية التي يتحرك باتجاهها الأشخاص الذين يسعون الى تطوير أو تنمية قدراتهم القيادية وهي الآتي:

١- الفهم الذاتي للنفس.

يستخلص من البحوث ان عامل التعمق في النفس يتصدر بقية العوامل الرئيسة المسؤولة عن نمو الشخصيات القيادية الناجحة. وبقدر ما يحتاج القائد - في ضوء سيطرته في الوضعيات المختلفة - الى تفهم طبيعة تأثيره في الآخرين فانه يحتاج أيضاً لفهم مشاعره ودوافعه الذاتية.

٢- **الطمانينة الشخصية.**

لا بد للقائد الاداري من التمتع بالاستقرار النفسي والشعور بالطمأنينة الذاتية في علاقاته بالآخرين. ولا شك ان لهذا الاستقرار النفسي والذهني أثر ايجابي في الاسلوب الاداري الذي يتبعه القائد والذي يظهر في عدم الاندفاع في ممارسة الضوابط العقابية في معالجة مشكلات التنظيم. فالقائد الاداري الناجح يتمتع بالقدرة على الاستماع للآخرين والافادة من ملاحظاتهم والتفاعل الهادئ معهم دون اللجوء الى المبررات الشخصية المفتعلة في مواجهة الأوضاع غير السليمة. ومن المعروف أن قدرة القائد الاداري على ابقاء سلوكه منسجماً مع نواياه وأغراضه التنظيمية هي حصيلة استقراره النفسي ومهاراته الخاصة بالتفاعل مع الآخرين.

٣- **الحس الواقعي المرهف.**

لا بد للقائد الاداري من أن يكون على درجة كبيرة من الحس العاطفي والعقلاني ازاء الوضعيات التي تواجهه، وتجاه العلاقات الشخصية المتصلة بالأفراد أو الجماعات أو التنظيم نفسه أو النظام الاجتماعي ككل. ويمثل هذا العنصر بعداً مهماً في تصرفات القيادة الادارية.

٤- **القدرة على التشخيص.**

من أخطر هنات القيادة الادارية هو اعتمادهاعلى الشعور الحدسي والملاحظات المتخيلة. وتعاني بعض الادارات أيضاً من الاهتمام بالظواهر والأعراض السلبية في تنظيمها بدلاً من التشديد على تشخيص أو تحديد أسبابها. فالاقتدار القيادي على تشخيص الحالات المختلفة حسب ما تقتضيه من اجراءات ادارية علاجية وبشكل موضوعي تعتبر من أهم شروط التنمية الذاتية للقادة الاداريين.

٥- **المرونة في أداء الأدوار مع الغير.**

ان التعقيدات المصاحبة لوضعيات الادارة تتطلب من القائد الاداري أن يبدي المرونة المناسبة حسبما تقتضيه هذه التعقيدات وما يكمن فيها من مشكلات أو احتياجات وضرورات. ويجب عدم الخلط بين المرونة الدينامية الهادفة وبين عدم الوضوح الذهني

وازدواجية المواقف التي تفسد الأدوار القيادية في الادارة. ان مفهوم المرونة في الأدوار القيادية يعني القدرة على أداء الدور في صوره المتنوعة التي يستدعيها حل المشكلات لضمان انجاز الأعمال المطلوبة.

٦- العلاقات العقلانية ذات التوجه العلمي.

لا بد للقائد الاداري الناجح من استعمال الاسلوب العلمي في علاج مشكلات التنظيم. وهذا يتطلب وعيه لحقيقة التعقيد والتشابك الذي تتسم به شبكة العلاقات العاطفية البشرية والامكانات الخاصة باخضاعها للتوجيه العقلاني والعلمي.

٧- تحقيق الذات والتطلع للمعرفة.

ان تحقيق الذات يمثل واحداً من أهم الدوافع الانسانية باعتباره يمثل عاملاً رئيساً لتوفير الرضا أو القناعة الشخصية. ويرتبط كل ذلك بطموح الانسان الى الانجاز ونيل التقدير الاجتماعي. ومن الواضح ان رؤية الانسان الى العالم المحيط به واستيعابه الى مركزه فيه تمثلان حجر الزاوية في تحقيق الذات. ومن المفيد الاشارة الى أن البعدين الذاتي والاجتماعي لمفهوم تحقيق الذات ينبعان من قدرة الفرد على الاستمرار في تلقي المعرفة عن طريق روابطه الاجتماعية وتجاربه ووعيه بما يواجهه من حالات التفاعل الاجتماعي عبر حياته. ولا مبالغة في القول ان من أعظم منجزات القادة الاداريين هو استيعابهم لفن معرفة كيفية التعلم. فاذا استطاع هؤلاء أن يتعلموا من اخفاقاتهم واحباطاتهم وخيبات أملهم وحالات الضياع التي واجهتهم بدرجة تعلمهم من منجزاتهم فانهم يتمكنون من ارساء دعائم قيادتهم على اسس متينة.

ويجدر التنويه بأن هذه الأبعاد المتعددة لتنمية القيادة الادارية لا تتنافس بعضها مع البعض الآخر لكي تحتل مراتب متباينة من الأهمية والتفضيل. كما انها لا تمثل قائمة كاملة بما تحتاجه القيادة الادارية المتميزة من مواصفات. فهي تدعم بصورة مركبة بُعد الشخصية كما ينبغي فهمه في ميادين القيادة الادارية وتمنح الباحثين الاطر الضرورية التي يستطيعون الرجوع اليها في تناول الجوانب المختلفة للأداء الاداري.

ولا شك أن من الأهداف التنموية الادارية هي النمو الفكري والعملي للأفراد

لكي يوجدوا الروابط المناسبة بينهم وبين الآخرين في مختلف الوضعيات الانسانية . فالعمل بجدارة مع الغير يتطلب كثيراً من المهارات والتصورات الفكرية . ولا شك ان ابتغاء هذه القدرات والمهارات يصطدم بكثير من الصعوبات . ومع ذلك فان في مقدمة منجزات الإنسان الطموح هو اكتشافه لنفسه ، وهذا ما يميز شخصية الفرد الناضج في مجالات العمل .

ومن مراحل القدرات القيادية في حركة التنمية التنظيمية المختلفة هي الآتي :

١- مرحلة ابتكار النسق الاداري.

هذه المرحلة تتصل بأهم جانب في اهتمام القيادة الادارية . وهي ترتكز على رؤية واضحة للأهداف القصيرة المدى . وينصب التأكيد في هذه المرحلة من نمو المنظمة الادارية على ديمومة المنظمة . ومن بين مهارات القيادة التي تشتد الحاجة لها هي القدرة على ايصال المعلومات التقنية المطلوبة للمواءمة مع الظروف المتبدلة . هذا الى جانب حاجة القيادة وكوادرها الوظيفية للايمان والثقة في المستقبل .

٢- مرحلة الاستقرار.

ولا بد للقيادة الادارية في هذه المرحلة من التسلح بالمعرفة والخبرة الضرورية للتكهن بالعوامل المستقبلية التي تؤثر في مسيرة المنظمة وتحدد استقرارها . وهذا يتطلب وضع خطط طويلة المدى لهذا الغرض . والمطلوب في هذه المرحلة ان تتوفر للقيادة القدرة على ايصال المعلومات الأساسية عن التخطيط الى كوادرها في صيغة أغراض محددة . وهذا كله يقتضي أيضاً أن تسود روح الثقة المتبادلة بين الادارة وكوادرها .

٣- مرحلة بناء السمعة الحسنة.

يكون التأكيد في هذه المرحلة على المعرفة العملية المرتبطة بتنفيذ الخطط الموضوعة وعلى التفهم والاستيعاب التفصيلي لكل أعضاء الوحدات والفرق الادارية في المنظمة . وأهم المهارات التي يعول عليها في هذه المرحلة هو حذق القيادة في اتاحة الفرص المناسبة للأعضاء للمشاركة في اتخاذ القرارات . اضافة لخلق الشعور بالحرص لديهم على انجاح الخطط والالتزام بالقرارات والعمل على ايصال أهداف المنظمة الى جماهير الزبائن أو المستفيدين من خدمات أو منتجات المنظمة .

٤- **مرحلة التفرد والخصوصية.**

القيادة الادارية في هذه المرحلة تسعى الى بناء مكانة متميزة وفريدة للمنظمة بين بقية التنظيمات والمؤسسات الاخرى. وهذا يتطلب مشاركة جميع الفرق والوحدات الادارية المعنية بتخطيط السياسة الادارية وفي بلورة أهداف المنظمة المركزية في صيغ تنسجم وخصوصيات المنظمة العملية والانتاجية. ومما يسهل مهمة القيادة الادارية الناجحة في تحقيق كل ذلك هو امتلاك المهارات الضرورية لتعليم الأعضاء كيفية التخطيط، وخلق التكامل بين خطط مختلف وحدات المنظمة في نطاق أهدافه المركزية الموحدة. وهذا يعتمد على اتجاهات القيادة السلوكية وعلى كوادرها.

٥- **مرحلة بناء المكانة المحترمة.**

وبعد اجتياز المراحل السابقة بنجاح تستطيع الادارة من أن تبلغ بالمنظمة، مستويات رفيعة من الاحترام والتقدير الاجتماعي. ولضمان هذه المكانة المرموقة تحتاج القيادة الادارية الى الاحاطة المعرفية العميقة بأهداف المنظمة الاجتماعية الأوسع وبأهداف المجتمع الذي تنتمي اليه. ويعتمد كل هذا على شعور ووعي الادارة والمنظمة بالمسؤولية تجاه المجتمع والانسانية جمعاء.

مراجع الفصل الثاني عشر

1. Edelstein, J. D An Organizational Theory of Union DEmocarcy. American Sociological Revieww. Vol. 32, No. 1. 1967. PP. 19-41.

2. Hagen, Everett E. On The Theory of Social Change. Tavistock Publications. London. 1964. PP. 118-120.

3. Weber, Max. (in) From Max Weber: Essays in Sociology. Gerth, H. H. & Mills, C. W. (Edition). A Galaxy Book. New York. 1958. P. P. 24, 295.

4. Porter, L. W. & Lawler,E., & Hackman, J. R. Behaviour in Organizations. McGraw-Hill. 1984. PP. 422-34.

5. Barnett, H. G Anthropology in Administration. Row, Peterson and Company. Evauston, Ill. White Plains, New York. 1956-pp. 175-78.

6. Girard Augustin & Gentil, Genevieve, Cultural Development. Experiences and Policies. Unesco. Second Edition. Paris, 1983. PP. 51-52.

7. Carey, Alex. The Hawthorne Studies. A Radical Criticism. American Sociological Review. No. 3. Vol. 32., 1967. PP. 410-411.

8. Lippit, Gordon L. Organization Renewal. Prentice-Hall. Inc. Englewwood Cliffs, New Jersey. 1969. PP. 170-72.

9. Frankel, Charles. The Democratic Prospect Harper & Pow, Publishers. New York and Evanston. 1962. P. P. 99, 100, 151-52.

10. Mc Gregor, Dougals. The Human side of Enteprise. International Student Edition McGraw-Hill. Auckland, 1984. PP. 185-89.

الفصل الثالث عشر
التحديث الاداري والتعليم والتاهيل

الكفاءة الادارية وفن التعلم:

من الثابت ان تطور النظم الادارية هو ليس مجرد حصيلة التشخيص والفرز الدقيق للأهداف، بل ويعتمد أيضاً على القدرات الرفيعة للأشخاص نتيجة لرغبتهم المستمرة في تعلم كيفية معالجة المشكلات. فبعض الناس يعتقدون أن معرفة كيفية مواجهة المشكلات بشكل حاسم تمثل جانباً مهماً لطبيعة الانسان الفطرية. ولكن البحوث الميدانية والتجريبية أظهرت ان الانسان يحتاج الى تعلم كثير من الخبرات والمهارات للتغلب على مشكلات الواقع.

وبناء على هذا الواقع العلمي فان عملية تحديث المنظمة الادارية يتعذر انجازها بالاعتماد على المعرفة المحدودة لعدد من الأشخاص العاملين فيه حيث أن الحاجة تدعو الى تحديد هذه المعرفة وتوسيعها في ضوء المكتشفات والنظريات المستحدثة بشكل مستمر حول السلوك البشري، والاتصال، والقيادة الادارية، والأداء الوظيفي التنظيمي ولتأمين الدعم والمساندة للتركيبات الجديدة للمنظمة الادارية وما تحتوية من عمليات وأعمال ادارية ووظيفية فان من الضروري أن يتجدد تعلم جميع العاملين فيه بشكل يضمن استبدال أفكارهم القديمة بأفكار ومفاهيم وحقائق جديدة عن الواقع السلوكي لتحسين مهاراتهم واتجاهاتهم لصالح تطور المنظمة.

ومن الحقائق التي تواجهنا في هذا الخصوص هي ان الناس عموماً يتلقون فرصة التعلم بمشاعر تختلط فيها الرغبة بالافادة من هذه الفرصة من جهة، مع مقاومة ضغوط التعلم من جهة اخرى. أما الحاجة الى التعلم فتنبع من أسباب متعددة. ان التعلم بذاته يحقق قدراً من الشعور بالرضا وهو يشبع دافع حب الاستطلاع ويمنح الانسان تأثيراً شخصياً أعظم وحساً بالانجاز. غير أنه من الناحية الاخرى ينطوي على عنصر عدم

الارتياح. فالبشر يتعرضون للقلق والتشنج عندما يتخلون عن أساليبهم التقليدية ويبدأون بتجريب اتجاهات وأفكار جديدة حيث ان محاولاتهم غير المجربة تكون محاطة بعدم التأكد والابهام وتتعرض الى التعثر والفشل أحياناً.

ويكمن في عملية التعلم كما نعرف تعقيد آخر وهو ان كثيرين منا يعتبرونه تجربة سلبية بناء على مواقفهم العرفية من هذا المفهوم. ولعل هذا يرجع الى تجاربنا التعليمية والأكاديمية والتي جعلتنا نعتقد بأن التعلم هو حصيلة الاستماع المستكين الى محاضرات المدرسين في صفوف المدارس والكليات والمعاهد. غير ان النظرة الأصح هي التي ترى ان الحاجة الى التعلم تنبثق باستمرار من الحياة وتجاربها الحقيقية.

ويحاول الباحثون التفريق بين التدريب والتعليم[1]. فبعض خبراء التربية يشعرون بأن المدربين وغيرهم ممن يشاركون في الفعاليات التدريبية المنظمة لا يمارسون بنشاطهم هذا عملاً تعليمياً. غير ان بعضهم الآخر يعتبر هذا النشاط نمطاً من التعليم أو التدريس. وبشكل عام فان خبراء التربية يطرحون هذا التمييز: فهم يرون ان التدريب يكون ضيق الهدف لأنه يقتصر على تعليم موجه لخدمة وظيفة أو عمل معين. أما التعليم يكون ضيق الهدف لأنه يقتصر على تعليم موجه لخدمة وظيفة أو عمل معين. أما التعليم فينفتح على كل ما يتصل بحياة الانسان وبآرائة ومعارفه عن العالم بأكمله. ان محاولات التمييز بين التدريب والتعليم تبدو تافهة ما دام الاثنان يرتبطان بعملية التعلم الانساني.

والتعلم في نظر البعض هو التغييرات التي تطرأ على السلوك نتيجة لسلوك سابق في حالات مماثلة. فالسلوك نتيجة للتعلم يصبح أكثر تأثيراً وتكيفاً. وهكذا فالتعلم بناء على هذه النظرة يشير الى آثار التجارب في السلوك. وعلى هذا الأساس فان التعلم بالنسبة للمخطط والمبتكر في عملية تحديث التنظيم الاداري ينطوي على الامور الآتية[2]:

١- معرفة بعض الحقائق التي لم يسبق للفرد معرفتها من قبل بصورة عقلانية.

٢- اكتساب القدرة على أداء أعمال لم يكن الشخص قادراً على أدائها، وهذا ما يتضح في مجالات المهارة والسلوك.

٣- توحيد الأشياء المعروفة لدى الفرد في تركيبات عقلية جديدة وفي صيغ تتخذ شكل القدرات أوالمعارف أو المفاهيم أو السلوك.

٤- القدرة على استخدام تشكيلات جديدة من المهارات والمعارف والعناصر السلوكية.

٥- تحسن الاقتدار في مجالات فهم واستثمار ما هو معروف وتقليدي في حياة الفرد.

ونظراً للاهتمام الخاص من جانب خبراء الادارة الاجتماعية بعمليات التحديث الاداري فانهم يؤكدون في الوقت نفسه على نظرية التعلم. وكثيرون من العاملين في مجالات التدريب والتنمية يتحدثون بصورة اجتهادية عن نظرية التعلم اعتماداً على طبيعة الجهود التي يبذلونها على الرغم من محدودية خلفياتهم في هذا المجال وفي مجالات التطبيق العلمي لهذه النظرية.

ومع ذلك ومن وجهة النظر العملية المرتبطة بتصميم برامج التدريب والتأهيل يمكن أن تبرز بعض العوامل الرئيسة التي لا بد من مراعاتها من قبل واضعي هذه البرامج ومنها الآتي:

١- المحصلات المقصودة من تجارب التاهيل

وهي تتدرج من الادراك والفهم المعقد للعمليات الدينامية للتنظيم الاداري الى المهارات والقدرات اليدوية البسيطة. ومع ذلك فالاداريون الذين يساندون البرامج التعليمية يتطلعون الى نتائج من ورائها تختلف عن تلك التي يسعى اليها الخبراء الأكاديميون. وقد تتضمن توقعات الاداريين تقليص كلفة الانتاج والادارة، وزيادة الانتاجية، ورفع المعنويات. وفي بعض الأحيان تتعرض هذه التأكيدات التي يشدد عليها الاداريون الى بعض التشويش لأن واضعي البرامج التدريبية أو التأهيلية يعتبرونها نتائج متأثرة بنظرية التعلم وليست مستقلة عنها. غير ان الواقع يشير الى أن هذه النتائج على الرغم من ارتباطها بالتدريب أو التأهيل إلاّ أنها ليست نتائج طبيعية نابعة بصورة مباشرة من هذه النظرية.

٢- مكان التعلم.

من المسائل التي تشغل تفكير مخططي البرامج التعليمية هو التساؤل عما اذا كان التعلم يتم بأفضل أشكاله من خلال العمل أو في قاعات الدروس أو في مرافق المنظمات الادارية أوفي الجامعات والمعاهد، أو في بعض المواقع الثقافية المعزولة أو في البيت.

٣- اساليب اثناء التعلم.

ويتفاوت هذا من جلوس الأفراد بصورة فردية أو تجمعهم في جماعات ثنائية أو جماعات أكبر.

ومن النقاط التي تواجهنا عندما نتعمق في أدبيات نظرية التعلم هي مشكلة التحفيز[٣] Motivation. والسؤال الذي يطرح نفسه هو هل باستطاعتنا تحفيز الأشخاص للاقبال على التعليم، وما اذا كان استيعابنا للحوافز التعليمية يمثل شرطاً مسبقاً للخطط الموضوعة لهذا الفرض. ويبدو ان المنظرين الذين تناولوا هذا الموضوع يختلفون حول تحديد الحافز التعليمي وحول كيفية تحقيقة. ومع ذلك فهناك مبادئ عامة مقبولة في هذا المجال منها ان يكون حافز الفرد الدارس ذاتياً. وان يستثمر المعلمون أو المدربون في تحفيز الطلبة الأجواء التعليمية الايجابية والمؤثرة. ورغم كل هذه الملاحظات فلا يزال خبراء النظريات التعليمية يسلمون بعدم كفاية المعلومات عن أسباب التحفيز التعليمي للتعمق في دوره في عملية التعلم واكتساب الخبرات.

برغم هذه التحفظات التي يبديها المختصون في نظرية التعلم حول موضوع التحفيز فان غالبية الباحثين المعنيين بالتنظيم الاداري يعتقدون بوجود التحفيز في عملية تحديث هذا التنظيم. لكن هؤلاء ينقسمون الى فئتين احداهما تشدد على الطبيعة الذاتية والتلقائية للحوافز، بينما تؤكد الفئة الثانية علاقة التحفيز بوضعيات التدريب والتأهيل وبدور المعلمين والمدربين في تقويته لدى الدارسين والمتدربين ومع ذلك فليس هناك في برامج التعليم والتدريب المهني ما يسمح بتصنيفها على أساس اختلاف هاتين الفئتين من المختصين. والواقع ان معظم هذه البرامج تؤكد الجانبين الذاتي والموضوعي المرتبطين بعملية التحفيز بالنسبة للكوادر المستفيدة من هذه البرامج.

وعند استعراض أدبيات نظرية التعلم ونظريات التعلم المقارنة نلاحظ أول ما

نلاحظ شحتها، حيث تتناثر مطبوعاتها في بعض الفصول التي تدرس في اختصاص علم النفس التربوي. وهي تتطلب لفهمها خلفيات مناسبة في علم النفس وطرق البحث والاحصاء. ومما يلفت النظر أن أكثر البحوث عن نظرية التعلم تستند الى التجارب التي اجريت على الحيوانات كالفئران والطيور والقردة والكلاب والقطط. ومن المفيد أن نلاحظ أن معظم البحوث التجريبية التي اجريت عن الحيوانات قد تمت في ظروف كانت فيها الحيوانات المبحوثة إما في حالة جوع أو حرمان جنسي. ولسبب ايحاءات البحوث هذه قد لا ينتبه مخططو البرامج التأهيلية في المنظمات الادارية لبعض العوامل التخفزية الهامة.

ومع تسليمنا بفائدة بحوث الحيوان هذه فهناك مشكلتان تبرزان أمامنا. وتتصل اولاهما بصعوبة تحديد اختلافات المذاهب المتعددة عن نظرية التعلم. وتتصل المشكلة الثانية بصعوبة التمييز بين نظريات التعلم الفردي في نطاق كل من المدارس الفكرية عن هذا الموضوع. هذا اضافة الى صعوبة اللغة التقنية الوعرة والمعادلات الميكانيكية المبهمة التي تستخدم في عرض النظريات الخاصة بهذه الموضوعات وتوضيحها. وغالباً ما تذكر بعض جوانب هذه النظريات في صيغ رياضية ثم تعرض بقية تفصيلاتها بعبارات انشائية. وفي كلتا الحالتين فان ممارسي الأعمال الادارية والتنظيمية لا يؤمل لهم فهمها للافادة منها في مجالاتهم.

المذاهب النظرية عن التعلم:

بالنظر لأهمية موضوع التعلم في مجال التأهيل الاداري والتنظيمي ولتفرع هذه المذاهب أو الاتجاهات ولكثرتها ينبغي أن نذكر أهمها، وهي الآتي:

١- المذهب السلوكي.

وتتلخص نظرية هذا المذهب في مبدأ مفاده أن التعلم ينتج من عملية الثواب أو العقاب اللذين يتبعان معادلة الحافز والاستجابة.

وكان العالم ثورندايك[٤] أبرز منظري هذا الاتجاه لتعمقه في موضوع التعلم. وقد خلص هذا العالم الى اقتناعه بأن التعلم يعتمد على عملية المحاولة والخطأ. ففي

اعتقاده أن الشخص عندما يتعرض الى مثير أو حافز فانه يستعين بكل ما لديه من أشكال الاستجابة. وعندما تنجح احدى استجاباته عن طريق الصدفة فانه سيميل الى تكرارها واهمال غيرها من الاستجابات غير الناجحة في تلك الوضعية. وقد استهوى هذا المذهب العلمي عدداً من العلماء والباحثين الذين طوروه وأضافوا عليه. ومن هؤلاء العالم غوثري Guthrie الذي قبل نظرية ثورندايك مع بعض التعديل. وهو يرى في ضوء ارتباط الحافز بالاستجابة أن الاستجابة في وقت لاحق تظهر ذلك الحافز وهكذا. وعلى سبيل المثال ان الشخص عندما يتعلم قصيدة بعد قراءتها وهو جالس، فانه سيتذكرها حسب رأي غوثري في الأيام أو الأسابيع الاولى من تعلمها وهو جالس بصورة أفضل مما يفعل وهو واقف. وهكذا فان هذا العالم لم يضع قيمة تذكر على مفهوم الثواب والعقاب.

ويعتبر العالم سكينر Skinner أيضاً من أعلام هذا المذهب. وهو يؤكد على الظروف التكيفية المحيطة بالسلوك عند وقوعه. ويعتقد أن فهم التعلم لا يفرض دائماً الانطلاق من نظرية الحافز بل يسمح باختيار اسلوب بحث الظروف الموضوعية التي يحصل فيها وبصورتها المتكاملة.

ويميز هذا العالم بين نوعين من السلوك هما (السلوك المستجيب) Respondent behavior والسلوك الفاعل Operant behavior. ويسبب السلوك المستجيب - في اعتقاده - حافز أو مثير معروف أومحدد. أما السلوك الفاعل فهو التصرف الذي يصعب عزوه أو اسناده الى حافز معين بصرف النظر عن احتمال وجود أو عدم وجود الحافز. ويرى (سكينر) انه اذا كان باستطاعتنا التكهن بالسلوك الفاعل وادخال حافز معين عند وقوعه فان هذا يمكننا من خلق الظرف المناسب لذلك السلوك عن طريق استحداث ذلك الحافز. وهكذا فان هذا العالم يرى ان التوكيد في عملية التعلم يجب ان ينصب على محاولة ايجاد رابطة بين الحافز وتدعيم الظروف المؤدية الى التعلم. وبعبارة اخرى ان البرامج التعليمية الناجحة في نظِر هذا العالم ترتكز على تقوية الحافز المناسب.

والى جانب الآراء التي ذكرناها حول نظرية الحافز والاستجابة كركيزة للتعلم هناك آراء وتفسيرات اخرى عديدة ادخلت بعض التعديلات على الصيغة الأصلية لهذه

النظرية. فقد طرح بعض الباحثين مفهوم «التكيف النفعي» أو العملي باعتباره من أبرز عوامل التعلم. ويدور هذا الافتراض حول مبدأ أن الكائن البشري يتفاعل مع الوضعيات المحيطة به بدوافع مسبقة دون أن يؤثر فيه حافز آني مباشر. ويقترح باحثون آخرون ان هناك حوافز وسيطة تمتد عبر فترات من الزمن. ويتمثل هذا مثلاً في رغبة الفرد في الزواج من فتاة وصموده في العمل لعدة سنوات لتوفير المبالغ المطلوبة لتحقيق امنيته بالزواج منها وضمان الحياة المرفهة لها قبل أن يتقدم لخطبتها.

٢- مدرسة الكشتالت:

هذه المدرسة التي تمثل المذهب الثاني الرئيس عن نظرية التعلم ترى أن التعلم ليس مسألة بسيطة معتمدة على الحافز والاستجابة بل هو مسألة ادراكية حسية معقدة تنتظم شخصية الانسان بكاملها. فالتعلم حسب رأي أنصار هذه المدرسة قد يحصل نتيجة التفكير حول مشكلة معينة. ويعتبر العلماء (لوين) Lewin، و (كوهلر) Kohler و (تولمان) Tolman أبرز ممثلي هذه المدرسة. وهم يرفضون المبدأ القائل بأن التعلم يحصل نتيجة لتراكم الارتباطات المستمرة لعلاقات الحوافز والاستجابات فالتعلم باعتقادهم هو حصيلة التنظيم النفسي الكلي للانسان وهو يسير باتجاه واحد نحو الأفضل وبصيغة تعتمد على انتظام وتلاحم الأشياء. وأساس التصور لهذا الاتجاه هو مبدأ التوازن. فبداية عملية التعلم كما نعرف تثير لدى الانسان حالة من التوتر وعدم التوازن مما يجعله يبتعد عن التوازن الذي يألفه ولكنه مع ذلك يحاول جاهداً استعادة توازنه. ولكي يتحقق ذلك فان وضعية التعلم لا بد لها من أن تتشكل بطريقة التنظيم الجيد الذي يبدأ بظهور الأجزاء البسيطة أولاً وانتظامها مع بعضها في هيئة تقود الى ظهور أجزاء أعقد فأعقد وهكذا.

٣- المدرسة الفرويدية.

وتمثل هذه المدرسة اتجاهاً يصعب تلخيصه لأن الباحثين يشعرون بوعورة المهمة عندما يحاولون استخلاص نظرية في التعليم من مجموع ماكتبه العالم فرويد مؤسس هذه المدرسة.

وقد أبدى هذا العالم اهتماماً بسيطاً بتكوين الفرد وفي نوع اعادة تعليم الانسان

عن طريق العلاج النفسي. ومع ذلك فان النظريات التي توصل اليها لم تكن ترتبط باهتمامات خبراء نظرية التعلم الرئيسة. وعلى العموم فان نظرية التحليل النفسي التي أوجدها فرويد هي بالغة التعقيد مما حال دون بلورة العلماء والباحثين لها في صيغة مبادئ محددة حول عملية التعلم لكي تستثمر في هذا المجال.

٤- المدرسة الوظيفية.

يبدو أن تلامذة هذه المدرسة يأخذون آراءهم من جميع النظريات، وهم ينظرون الى التعلم كظاهرة بالغة التعقيد لا يمكن تفسيرها عن طريق الكشتالت أو النظريات السلوكية. ومن أبرز علمائهم (جون ديوي) John Dewey و (ودورث)[٥] Woodworth . ويمثل أتباع هذه المدرسة اتجاهاً وسطاً بالنظر الى استعاراتهم العلمية الكثيرة من بقية المدارس وسعيهم للتوفيق بين نظرياتها المختلفة.

٥- المدرسة المعاصرة عن نظرية التعلم:

رغم صعوبة اخضاع هذه المدرسة الى صنف معين إلاّ أن أنصارها يميلون الى تغطية طائفة واسعة من الآراء تتضمن نظريات الكشتالت، والمدرسة السلوكية، وافتراض يقول بأن التعلم والتدريب ينتظم الانسان بجوانبه النفسية والفسلجية والبايولوجية والدماغية.

ويصرف النظر عن اختلافات المدارس النظرية التي أشرنا اليها فان المشكلات التي تواجه الاداريين ومدراء البرامج التأهيلية المهنية والتطبيقية هي تحويل نظريات التعلم الى ميادين مسؤولياتهم المختلفة. ويكمن التحدي الرئيس في كيفية تحويل التعلم من تجارب الفشل في بعض الحالات لكي يحقق النجاح في حالات اخرى.

ولعل باستطاعتنا القول أن أهم الوسائل التي توحي بها نظريات التعلم والتي يمكن استخدامها في المنظمات الادارية هي الآتي:

١- تحويل المفاهيم النظرية الى حقائق فعلية.

ويتركز التأكيد هنا على الاعتقاد بأن تحويل المعرفة المتعلمة يحقق أفضل أغراضه عندما يرتبط بوضعيات العمل والحياة المعاشة. ولعل هذا يرجع إلى ضآلة التحويل

والاهتمام الأكبر بالتطبيق المباشر للأفكار التي يتم تعلمها. وأبرز الحالات المطابقة لهذا الوصف هي حالات التدريب في مواقع العمل، والاشراف التأهيلي والاستزادة من الخبرة المهنية عن طريق التجربة الميدانية. ويعتبر هذا الاسلوب ركناً هاماً في عملية التحديث الاداري والتنظيم.

٢- مماثلة الأعمال بما يراد تعلمه.

ان هذا المبدأ ينعكس على تلك التجارب التي نستثمرها والتي تماثل بعض النماذج التعليمية النظرية التي نسعى الى استيعابها. فتجارب وأساليب التدريب في هذه الحالة تنتقى على أساس أنها تشابه الأعمال أو الوظائف التي سيمارسها الشخص المتدرب بعد انتهائه من التدريب. وفي الحالات الاخرى - خصوصاً برامج تدريب ذوي المهارات العالية - يعمل الشخص المتدرب في ظروف عمل تماثل من حيث أجهزتها واقع العمل الذي سيوظف فيه.

٣- التدريب من خلال الاستماع أوالمطالعة.

ويساعد في هذه الوضعية الشخص المدرب او الكتاب او الشخص المتدرب أو الدارس على تلقي المبادئ واعطائه بعض الامثلة العملية عن كيفية ممارستها. وعلى الفرد المتدرب ان يتصور الاساليب التي بواسطتها يمكن استثمار ما طالعه او سمعه من المبادئ والأفكار في وظيفته أو عمله. و من الأمثلة على هذا الصنف من الفنون التدريبية هي المحاضرات، والمطالعة، ومعظم البرامج الادارية والتوجيهية التي تجسد الاساليب التطبيقية المستخدمة في الادارة.

٤. المطالعات العامة:

وهي تهدف الى توسيع الآفاق التنظيمية للكوادر العاملة في المؤسسات والمنظمات. ويعتمد هذا المبدأ على الافتراض بأن التعليم الواسع يؤهل الشخص المتدرب لاشغال أية وظيفة ينبغي تعلمها. ويصطلح على ذلك بعبارة الفنون العملية أو التطبيقية. وينطلق هذا الاتجاه من الاعتقاد بأن الشخص واسع الثقافة يكون أقدر على التدرب على الوظائف الضيقة إذا كان يفهم نفسه ومجتمعه والعالم والاختصاصات

العلمية الاخرى. وواضح ان هذا الاتجاه باهظ التكاليف اذا اعتمد عليه كأساس في التأهيل أو التدريب لغرض تحقيق التحديث والتطوير في المنظمات الادارية. وهو أيضاً ينطوي على طموح واسع يحتضن كل جوانب الحياة الحسية والفكرية وكل مجالات التعليم.

شروط التاهيل والتعليم المهني:

من النقاط المهمة التي تشغل فكر المعنيين بالتطوير والتأهيل الاداري هو التعرف على كيفية تحفيز الاشخاص على التعلم والوعي بوجود عملية التعليم كحقيقة. كل هذا ضاعف من الاهتمام بالبحث عن الشروط التي يمكن أن تسهم في تعجيل عملية التأهيل وضمان مستوياته النوعية بالنسبة للكوادر التنظيمية والادارية. والواقع ان قوائم الشروط تختلف حسب خلفيات ومدارس الخبراء الفكرية. ومع ذلك هناك اتفاق عريض على الشروط الآتية، باعتبارها تشكل أرضية مناسبة لتحفيز عملية التأهيل.

١- قبول استعداد البشر للتعلم.

أثبتت العلوم المعنية بالانسان أن جميع البشر مؤهلون لأن يتعلموا اذا اتيحت لهم الفرص الملائمة لذلك. ومن الأدلة الساطعة على صحة هذا الافتراض هو ما نراه من تصاعد زخم عمليات تعليم الكبار في معظم أنحاء العالم واتساع التأكيد على مبدأ تعلم مهنة ثانية بعد بلوغ سن التقاعد.

٢- ضرورة تحفيز الفرد على التعلم:

لا بد من ربط هذا التحفيز بالدوافع الشخصية. ويمكن أن يتحقق ذلك عندما يكون الفرد واعياً بعدم لياقة سلوكه أو مهاراته أو معارفه الحاضرة. ويزداد هذا التحفيز عندما تتكون لدى الفرد صورة ذهنية واضحة عن السلوك الذي يحتاج اكتسابه عن طريق التعلم.

٣- التعلم يعتمد على المباداة بدلاً من الاذعان:

في كثير من الأحيان يتطلب تعلم الانسان الفعل النشيط والاندماج الذهني والعاطفي مع الذات، أو مع الشخص الذي يتعلم منه أو مع جماعة الدارسين.

٤- ضرورة اقتران التعلم بالارشاد والتوجيه:

ان اسلوب المحاولة والخطأ لا يفضل في العملية التعليمية لما يستغرقه من وقت طويل نسبياً. فبدلاً من أن يتساءل الدارس عن مستوى أدائه في أثناء عملية التعلم ويهتدي الى تصحيح أخطائه بنفسه يفضل أن يكون تحت ارشاد من يعرفه بأخطائه ويسدد خطاه لكي لا يتعود على الخطأ فيصبح عنده سلوكاً ثابتاً.

٥- توفير المواد التعليمية الضامنة للتدرج:

ويمكن أن تتخذ هذه المواد شكل الحالات الدراسية، أوالمشكلات أو المناقشات أو المطالعات. والى جانبها يستحسن تجهيز أدوات التدريب مع التوعية بما تتسم به من محدودية التأثير.

٦- توفير الوقت الكافي للتمرن:

وهذا يحقق للدارس الثقة الذاتية ويرسخ في نفسه آثار الأمور التي يتعلمها. فليس صحيحاً أن يتركز ضغط المدربين أو المعلمين على الدارسين لحشو أذهانهم بالمعلومات الغزيرة بدون تخصيص فترات زمنية كافية للممارسة والنقاش، حيث أن ذلك ضروري لاستيعابهم ما يقدم لهم من معلومات.

٧- تنوع أساليب التعليم:

يمكن أن تتنوع أساليب التعليم حسب ما تحققه من فوائد في المواد التي تدرس. وعندما يتساوى مقدار الفائدة في عدة أساليب بالنسبة لتدريس المواد نفسها، فان التناوب في استخدامها غالباً ما يخفف من عامل الرتابة في العملية التعليمية.

٨- العمل على تحقيق الرضا لدى الدارس:

ومن الثابت أن عنصر الرضا في التعليم يخفف من شعور الدارس بالاعياء والتعب، خصوصاً عندما يرتبط هذا العنصر بعدد من الاحتياجات الشخصية. وبالعكس فان انعدام هذا العنصر لا يمكن تعويضه بكل تسهيلات ووسائل الراحة التي تحيط بالظروف التعليمية، لأن هذه لا تحقق الرضا الذاتي للمتدربين.

٩- **تدعيم النمط السلوكي المناسب لدى المدارس:**

يحتاج الأشخاص الذين يجتازون مرحلة التعليم أوالتدريب الى ترسيخ مباشر للأنماط السلوكية والعقلية المطلوبة في شخصياتهم. ويتم هذا عن طريق المكافآت وأساليب التشجيع والتحفيز المختلفة والآنية بدلاً من استعمال أساليب المكافأة المؤجلة أو المتأخرة. ويستحسن أن تكون حوافز التدريب أو التأهيل منسجمة مع ما يتلقاه المتدربون عند عودتهم من الدورات التدريبية الى وظائفهم الأصلية.

١٠- **تحديد مقاييس الأداء للمتدربين:**

وهذا يمكن آن يتحقق من تحديد سقوف أو مستويات معينة للانجاز. ومع ان معدل سرعة التعليم يتباين كثيراً بين الدارسين حسب اختلافات قابلياتهم واستعداداتهم الفردية إلاّ أن أكثرهم يفضلون وجود درجات أو مقاييس تقويم لتحديد اختلافات ما يحققونه من نجاح.

١١- **مراعاة اختلاف مستويات التعلم.**

واضح ان حفظ قصيدة ما - مثلاً - يختلف عن تعلم تفصيلات التخطيط الطويل المدى. ان أبسط هذه المستويات هي المهارات التي تعتمد على الحركات الميكانيكية للجسد، والتذكر أو الاستظهار. أما المستوى الثاني الأعلى فيتضمن التعديل أو التكيف من خلال المعرفة الجديدة المتعلمة. ويتضمن المستوى الثالث استخدام المعلومات المتعلمة في تنظيم العلاقات بين الدارس وغيره من الناس وتطوير مهاراته في هذا المجال. أما المستوى الرابع فيرتبط بقيم الأفراد والجماعات وهو أعقد المستويات وأكثرها غموضاً وتجريداً. ومعروف أن قليلاً من البرامج التدريبية أو التأهيلية في المنظمات الادارية والانتاجية تهدف الى تحوير أو تطوير المقاييس والأعراف المحلية الخاصة بجماعات العمل.

ولا يفوتنا أن الشروط المذكورة أعلاه هي مستوحاة من نظريات ومفاهيم جميع المدارس الفكرية للتربية والتعليم. ومما يلفت النظر أن خبراء التطوير الاداري يميلون الى العمومية في طرح المقترحات والآراء حول ما يتعاملون معه من الظواهر، ونادراً ما

يركزون اهتمامهم في متغير واحد مستمر لفترة محددة. ولعل هذا هو السبب الذي يجعل المفاهيم والملاحظات الاستشارية الخاصة بالمشكلات الادارية تتخذ أشكالاً يغلب عليها طابع التركيب والامتزاج الناتج من الأخذ أو الأقتباس من مختلف النظريات العلمية. ومن المهم أن الآراء التي تقتبس من نظريات التعلم ينبغي توظيفها باسلوب يحقق انجاز بعض الأغراض التنظيمية المحددة.

ويمكن أن نتصور الدور المتعاظم للمخطط الاداري في ضوء تزايد وتراكم اطلاعاته على النظريات العلمية المتعددة التي تمس ميادين التنظيم الاداري. ولكن ينبغي الاشارة أيضاً الى حقيقة أن بعض الخبراء يتعصبون لبعض النظريات ويعتبرونها الخيار الوحيد لمعالجة ما يتعاملون معه من مشكلات ادارية. ومما يعقد هذه المسألة ان الخبير نفسه قد يعتبر نظريته أو وجهة نظره الشخصية الاطار اللازم الذي يتوجب استثماره في هذا الخصوص. والى جانب هذا الصنف من الخبراء هناك صنف آخر منهم يشعرون بعدم جدوى آراء المختصين في المجالات التعليمية لتطوير وتأهيل الكوادر العاملة في المنظمات الادارية والانتاجية. وهناك كثيرون من الاداريين ممن يتشكك في الامكانات التطبيقية والعملية للاطر النظرية المطروحة في مجالات التعليم، حيث يفاضل هؤلاء المتشككون بين المعرفة النظرية والخبرات العملية.

ومن المعروف ان اولئك الذين يواجهون ظروف التعلم يحملون أفكاراً أعمق عن العوامل المؤثرة في تعلمهم مما يخطر في أذهان المعنيين بشؤون التخطيط. وقد أظهرت البحوث الميدانية أن المشاركين في واقع المشكلات التعليمية والتأهيلية يظهرون درجات أعلى من التأكيد على أهمية التفاعل المباشر وما يتمخض عنه من تجارب وخبرات نتيجة لوعيهم المتزايد عن طبيعة المشكلات ودور التفاعل بين المشاركين في تعميق الوعي بها وبالحلول التي تناسبها. كذلك يتضح من البحوث المتراكمة ان المشاركين من الدارسين والمتدربين في البرامج التعليمية والتأهيلية من الموظفين والعمال يؤكدون أهمية عامل الوقت في الانضاج الذاتي للبرامج التعليمية وفي تحديد مستويات استيعابها والتصرف الفكري بمفرداتها. هذا الى جانب ضرورة منح درجات مناسبة من أوقات التأمل والتفكير الفردي للدارسين كي يتصرفوا بصورة حرة وعفوية بما يقدم اليهم من دروس.

ولا ننسى ان وضعيات التعلم تحقق منافع اخرى للدارسين والمتدربين اذا صاحبتها فترات ترويح وتسلية باعتبارها تتيح لهم مجالاً للتنفيس عن طاقاتهم الفيزيقية والانفعالية الحبيسة. فالمحادثات العفوية بين الزملاء الدارسين توفر لهم أجواء تحفيزية مختلفة، اضافة الى كونها تحرك العوامل الذاتية لتعميق استيعابهم لما يتعلمون.

غير ان نسبة كبيرة من المنظمات أو المؤسسات الادارية المسؤولة عن مناهج التأهيل لا تسمح بالأوقات الاضافية المخصصة للمطالعات الخارجية والانشطة اللامنهجية الاخرى المساندة لعملية التعلم بالنظر للتكاليف المالية التي تتطلبها على الرغم المنافع العملية الكثيرة التي تحققها لها ولكوادرها. ويحسن بنا أن نذكر أيضاً ان التجارب الميدانية التعليمية تظهر أهمية ضمان مستوى متجانس من المعرفة الأساسية للمتدربين قبل وضعهم في حالات التدريب الفعلي.

ويبدي كثيرون من خبراء التدريب الاداري والصناعي اهتماماً متزايداً بملاحظات الدارسين والمتدربين وبضرورة تصميم البرامج التدريبية على أساس احتياجاتهم المعلنة وبالقدر المستطاع. ومن المشكوك فيه أن يكفي الاعتماد في هذا المجال على نظرية تعليمية واحدة لمواجهة مشكلات التأهيل. ومن أهم الاتجاهات الميدانية التي تلقى تأييداً في استثمار النظريات والمدارس التعليمية المتعددة هي الآتي:

١- الاتجاه الذي يشدد على تحسين الأداء بدلاً من الانهماك في توسيع المعارف الادارية.

٢- الاتجاه الذي يؤكد الوضعيات العملية بدلاً من الأفراد.

٣- الاتجاه الذي يعتبر التأهيل وسيلة لانجاز العمل الاداري لا أداة شكلية لاثبات مكانة مركز قسم اداري في المنظمة.

٤- الاتجاه السائر نحو تنمية القدرات التنظيمية الداخلية بدلاً من الاعتماد على الخبراء والاختصاصيين الموجودين في المنظمات الخارجية.

٥- النزوع نحو تأكيد تقويم نتائج التدريب وليس الاهتمام بالتقارير المنمقة أو المتحمسة عنه.

٦- تأكيد التأهيل القائم على التعلم الميداني بدلاً من التقيد بمبدأ الاتصال الفردي من جانب واحد.

٧- تأكيد التعلم الذي يركز على الكيفية أو النوعية بدلاً من الشكلية.

٨- الاتجاه نحو التعلم الذي يوفر امكانيات التقوية والمتابعة بدلاً من الاكتفاء بتخريج الدارسين من دورة التأهيل لغرض الاعلام.

٩- التوجه نحو التعلم المبني على الدافع الذاتي للدارس بدلاً من التعلم المفروض على المتدربين والدارسين من قبل المدراء والموجهين.

١٠- الاتجاه نحو التعلم ذي التوجهات والأهداف المحددة بدلاً من الضمانات الغامضة التي تعد بنفع الانسان في المستقبل.

١١- الاتجاه نحو مزيد من التجانس بين الأشخاص المتعلمين.

١٢- الاتجاه نحو مزيد من توكيد أهمية الأجواء التنظيمية باعتبارها العامل الرئيس المؤثر في عملية التنمية الادارية.

بعض خطوات التدريب والتاهيل:

تتنوع أساليب وظروف التعلم وهي تستخدم في أشكال مختلفة في التعليم والتأهيل؛ وان برامج التأهيل في تنظيم العمل الواحد لا تتشابه من حيث أهدافها التعليمية. وقد تتنوع أيضاً النظريات التعليمية حسب طبيعة الموضوعات التي تدرس أو طبيعة التنظيم الذي يجري فيه التأهيل أو التدريب، أو طبيعة الدارسين، أو المصادر التعليمية الميسرة[٦].

كل هذا يدعم الفكرة القائلة بعدم كفاية نظرية واحدة لتسيير كل الأنشطة التدريبية والتعليمية. ولكن باستطاعتنا العثور على بعض المبادئ العامة التي تصلح كخطوط توجيهية عريضة يسترشد بها الدارسون والمتدربون في أثناء اجتيازهم وضعيات التعلم. ونجمل بعض المبادئ والأساليب في الخطى الآتية:

اولاً: تحديد النتائج المتوخاة:

ويتطلب هذا تثبيت أهم اطر البرامج ومنها، التوجه الفكري، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، المعرفة، الاستذكار، الاتجاهات السلوكية المتبدلة للدارسين، المهارات اليدوية المطلوبة، تعقيدات الابداع أو الابتكار، النظرة الذاتية للنفس، تخفيف مقاومة الدارسين للتغيير والتحديث، علاقات التفاعل الشخصي، علاقات التفاعل بين الجماعات، المعارف التقنية، الاتصال، تنمية الذات، تنمية القدرات الادارية، وزيادة القدرة على استيعاب المبادىء والنظريات العلمية.

ثانياً: تحديد النظرية التعليمية المناسبة لبرنامج التاهيل.

وهذا يتقرر في ضوء مضمون أو مفردات ما يراد تدريسه للكوادر المطلوب تأهيلها في التنظيم الاداري.

ثالثاً: استخدام بعض المبادىء التعليمية في خدمة اغراض التاهيل.

هناك بعض المبادىء العريضة التي يمكن اختبارها تطبيقياً من خلال برامج التأهيل. ومن ذلك مثلاً التعرف على الناس الآخرين بشكل أفضل، والتعرف على البرامج الاخرى المشابهة، الاستمتاع بالوقت الكافي للتفكير، تأكيد التفاعل غير الرسمي، توسيع مجال التمرين والممارسة، اتاحة الفرص للترويح، الاعداد المسبق، المكافآت الآنية، التكريم والتحفيز الآجل، تحديد الحدود العليا للتعلم، الأخذ بمبدأ العمل والاستراحة، توفير المصادر العلمية الغنية بالمعاني والقيم، الافادة من معلومات الدارسين، الافادة من المعلومات التعليمية المشوقة، تأكيد اسلوب تكوين المفاهيم، الاستعانة بالمفاهيم الميدانية والعملية، الأخذ بالمبدأ الذي يقول بضرورة الانطلاق في

الفكر والبحث من الجزء الى الكل ومن الكل الى الجزء، الاستعانة بالحالات السلبية ومقابلتها بالحالات الايجابية، التطرق الى عوامل الاعياء والانهاك، والاهتمام بعوامل التحفيز والاثارة.

رابعاً: اتخاذ القرارات الاستقرائية.

هذه الخطوة تنطوي على اتخاذ القرارات حول ما يأتي:

١- ما اذا كان التدريب أو التعليم المهني يتم في مواقع العمل، أو في قاعات التدريس، أو في مرافق المنظمة الادارية، أو في معاهد متخصصة، أو في البيت.

٢- تحديد أحجام المجاميع التدريبية.

٣- تحديد طبيعة أو صنف علاقات المجاميع، أي ما اذا كانوا ذكوراً أو إناثاً أو خليطاً من الجنسين. أو بناء على مستوى التجربة أو الخبرة المهنية (خبرة قليلة، كبيرة، مختلطة، مبنية على السن، أو على أساس المعرفة الشخصية، أي جماعات أشخاص متعارفين أو لا يعرفون بعضهم بعضاً، أو على أساس درجة تجانس التعليم، جماعات من مستوى متجانس أومتباين، أو على أساس وحدة الأعمال في المنظمة أو من وحدات وظيفية تختلف اختصاصاتها.

٤- تحديد أساليب التعليم والتدريب.

هناك أساليب متعددة لا بد من اختيار بعضها في برامج التأهيل. ومنها اسلوب الالقاء، اسلوب الحلقة الدراسية، اسلوب الندوة، اسلوب المناظرة، الاسلوب المختبري، الاسلوب المبرمج المبني على المطالعات المقررة، اسلوب التجريب، التوجيه أو الاشراف العام، متابعة تقدم العمل، تدوير العمل، توسيع مجالات العمل الوظيفي، التمرس تحت اشراف خبير أقدم، التدريب الميداني على حالات العمل،

المطالعات الشخصية المفتوحة، التعلم بالمراسلة، التسجيل في مدارس رسمية، برامج رسمية خارجية، الاشتغال في الورش، حضور المؤتمرات، التسجيل في المعاهد الخارجية، المشاركة في جماعات المناقشة.

٥- الوسائل التعليمية المساعدة.

الأفلام السينمائية، الهاتف، مكبرات الصوت، التلفزيون، المسرحيات، الفانوس السحري، المسجلات الالكترونية، اللوحات الخشبية، اللوحات المغنطة، الاختبارات المصممة، دراسات الحالات، المناقشات الشفهية، المناقشات المطبوعة، التجارب الميدانية، التصاميم أو النماذج.

٦- نوع المصادر التعليمية والتدريبية.

المواد المطبوعة، التجارب العملية، الوسائل الآلية، الاعتماد على النفس، خبير تقني في التنظيم، خبير خارجي، مستشار، استاذ جامعي، أفراد صناعيون، قسم تدريب، مشرف صناعي أو اداري، زملاء من وحدات العمل.

٧- الاهتمام بنقل التعلم وممارساته.

أي ما اذا كان النقل مباشراً من خلال الممارسة الحياتية، أو بواسطة حالات تقريبية، أو بواسطة مبادئ محددة، أو بلا تطبيق مباشر، أو بالاعتماد على حوافز معروفة، أو من خلال استجابات مضادة، أو استعمال ما هو مألوف باسلوب جديد، أو من خلال مبادئ معينة تُتعلم وتطبق.

وعلى العموم فان المفكرين والباحثين المؤيدين لمبدأ التغيير عن طريق التعليم يبذلون جهوداً متميزة لتأسيس بعض أنماط الاستجابة التي يؤمل لها أن تستمر في

مجالات أو وضعيات العمل. ويبدو أن هذا الاتجاه على الرغم مما فيه من منافع إلاّ أنه يتعرض للنقد من جانب الاداريين المعنيين بالتحديث الاداري لأنهم يشعرون بأن سلوك المشاركين في برامج التأمل لا يتغير بتأثير من تلك البرامج كما يتبين من ظروف العمل.

بعض التصورات التقويمية عن برامج التأهيل:

ان واقع المنظمات الادارية يقوم على جانبين رئيسين هما الجانب الميكانيكي الذي ينطوي على قدر من الاستقراء والثبات والجانب الدينامي الذي يحتوي على درجات محددة من الحركة. ومن الطبيعي ان برامج التأهيل والتدريب الناجحة لا تتغافل عن أي من هذين الجانبين بل تؤكدهما الى المدى الواقعي الذي ينطبق على مجريات العمل في التنظيم الاداري.

ومن المسائل التي تفرض نفسها على خبراء التطوير الاداري هي ضرورة تدعيم الانسجام بين دوائر أو التعليم وبين الخبراء المعنيين بتنفيذ برامج التدريب وبين الادارات المسؤولة عن التنظيم. وهذا يقتضي ادخال العناصر المنهجية والنظرية والعملية المناسبة الى برامج التأهيل والتي تصلح للتطبيق في وضعيات العمل الوظيفي.

وأهم أساس ينبغي مراعاته في تصميم برامج التدريب هو العامل البشري بجوانبه الثقافية والاجتماعية والنفسية. على ان الجوانب الميكانيكية والتقنية هي الاخرى تحتاج لأن تحظى بحصتها من اهتمامات مخططي هذه البرامج ما زالت تمارس تأثيرها الدينامي الفاعل في مجمل الواقع الاداري للتنظيم.

ولا بد لكل عناصر برامج التأهيل أو التدريب المصممة للأغراض الادارية التنظيمية من أن تستند الى ما تحمله من امكانات الديمومة والبقاء. ومن أبرز الشروط التي تحقق ذلك هو مدى ما تخلفه البرامج لدى العاملين في التنظيمات من شعور بالتحفيز والرضا. ولهذا فان أي تضاد بين مبادئ التدريب وبين هذا الميل البشري المهم يؤدي الى تعثر تلك المبادئ وضياعها.

ان التعمق المطلوب لاستيعاب واستثمار المضامين العلمية الدقيقة لنظريات التعلم يعتبر في طليعة المؤهلات والمهارات الضرورية لتطوير التنظيم الاداري. ولا شك ان الراتب واللقب الرسمي لا يصلحان أساساً لتحديد لياقات خبراء التخطيط التدريبي والتعليمي في مجالات الادارة. ومن المناسب أيضاً الاشارة الى ضرورة التزام التنظيمات الادارية بتشجيع ودعم وسائل التعلم بخلقها المناخ العملي والتنظيمي المناسب لاثارة الرغبة الثقافية وحب الاستطلاع لدى كوادرها. هذا اضافة لضرورة انتباه المسؤولين الاداريين لحقيقة ان التغييرات المتوقعة من التدريب في سلوك وقدرات الكوادرالوظيفية لا تحصل بصورة مفاجئة في أعقاب انتهاء فترة التأهيل بل انها تظهر بصورة تدريجية تراكمية عبر امتداد أوقات العمل المتعاقبة. ولهذا فان التوقعات غير الواقعية التي تشعر بها الادارات عن احتمالات التغيير في مستويات المتدربين والدارسين. والوعود الضخمة التي يوحي بها خبراء التدريب قد تولد ردود فعل سلبية في المنظمات الادارية وتشكل آثاراً سلبية مختلفة على مسيرة البرامج التدريبية.

ومن الامور التي تثير قلق بعض خبراء البرامج هي مشكلة تقويم مدى نجاح هذه البرامج. فالخبراء ليسوا دائماً متأكدين من الكيفية التي يتعلم بها الأشخاص، وهذا يؤدي بدوره الى صعوبة تقويم فاعلية وأثر جهودهم في توجيه العملية التعليمية. فرغم ان خبراء التربية يسلمون بأن الناس يتعلمون ولكن ليس من السهولة تحديد السبب الرئيس لتعلمهم. كذلك يفهم المختصون التربويون أن تعلم البشر يكون أفضل اذا كان مصحوباً بفهم الأخطاء التي يقعون فيها. والى جانب هذه المشكلات يوجد كثير من التعقيدات النظرية والفكرية والتقنية التي تتحدى خبراء البرامج التدريبية المصممة للتطوير الاداري، وهي تعقيدات لا بد من وضوح بعضها على الأقل للعاملين في مجالات المسؤولية الادارية لكي يتيسر التنسيق بينهم وبين الخبراء المتعاونين معهم.

وتجدر الاشارة أيضاً الى صعوبة اخرى تواجه الخبراء المختصين ببرامج التدريب وهي التناقضات القائمة بين النظريات العلمية التي يضطرون لاستخدامها في خططهم وانعكاساتها أو نتائجها التطبيقية السلبية في مجالات العمل. ومع ذلك فمن اللائق أن تتركز جهودهم على الأهداف المحددة التي تصمم من أجلها البرامج بدون الانجراف مع النظريات وتناقضاتها. فالنظريات هي محاولات لتنظيم المعرفة القائمة. وهي توفر

خطوطاً عريضة يمكن الاهتداء بها نحو أهداف معرفية معينة. وهي تمنح بعض المبادئ التي تيسر استثمار ما هو معروف من الحقائق بطريقة أفضل. ومن المعروف أن هذا النمط من التفكير العملي يندر أن يبرز في الاسلوب الأكاديمي لواضعي النظريات العلمية. وينعكس هذا على الاستشارات التي يقدمها النظريون الى رجال الادارة حيث ان هذه الاستشارات كثيراً ما يغلب عليها الطابع الأكاديمي النظري المجرد. وبصرف النظر عن نزاعات وتناقضات النظريين الأكاديميين فان بالامكان اعتبارها خارج نطاق المجالات العملية التي ينبغي التركيز عليها عند التفكير بتصميم البرامج التدريبية. ومن المفيد أن يحظى الموقف العملي الذي يلقى نجاحاً في مجالات التطبيق بتأييد واضعي البرامج التدريبية بغض النظر عن درجة انسجامه مع آراء المنظرين العلميين خصوصاً في حالة استمرار عدم اتفاقهم حول موقف عملي مشترك.

وخلاصة القول أن أساليب التدريب أو التأهيل والتعليم على افتراض ان المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية ينبغي أن يكتشفها الشخص الدارس أو المتدرب عندما تكون لصيقة بحياته العملية وبواقعه الانساني بشكل مباشر. فالانسان لا يتعلم من التجارب العادية فقط بل ويكتسب معارفه من التجارب العلمية الحاوية على عنصر التحليل العقلاني. ان خبراء برامج التطوير الاداري عندما يصممون برامجهم يحتاجون الى تلمس الشروط والعوامل السلبية والايجابية والمشكلات المستعصية التي يتوقع ظهورها والتي يتوقع للدارسين والمتدربين مواجهتها والسعي للتغلب عليها واستخلاص بعض العموميات من تحليلها. ان التعلم حسب هذا المنظور هو ليس مجرد امتحان او اختبار شكلي لا يؤثر في حياة الفرد بل هو ما يتلقاه الفرد من امكانات وفرص تدعم قدراته على كيفية الافادة من تجارب الحياة بكل ظروفها وحالاتها حيث يمكن تنمية فرص النمو والتقدم. ان حاجات المنظمات (التنظيمات) الادارية المتغيرة باستمرار تتطلب التحديث والتطوير المستمر لكل ما يسهم في تعميق امكانات التعلم في مجالات العمل على اختلاف أشكالها ومستوياتها.

اساليب التدريب المختبري والتجريبي:

لا يقتصر تركيز عملية التطوير الاداري على تقوية الجماعات أو الوحدات العاملة في التنظيم، بل ويتعدى ذلك الى التأكيد على نماذج التعليم والتدريب الجماعي المختبرى والتجريبي. والمقصود بالمختبر هنا هو خلق تجربة سلوكية هادفة للتعلم حيث يصبح سلوك الأفراد والجماعات المتدربة مادة للملاحظة والتحليل والممارسة.

وفي معظم حالات هذا الصنف من التعلم يكون الهدف هو التعمق في السلوك البشري. وأبرز استعمالاته تتمثل في نمط التدريب المختبري المثير للمواقف الحسية، وقد ظهرت اتجاهات تتراوح بين التأييد والمعارضة ازاء هذا النموذج التدريبي، ومع ذلك قد أثار اهتماماً واسعاً في الأوساط الادارية والتنظيمية.

وأهم ما يقدمه هذا النمط من التدريب من خدمات للاداريين تناوله لتساؤلهم حول الجدوى العملية لما يوضع من برامج تأهيلية لكوادرهم. وعندما يريد المدير المسؤول عن اتخاذ القرارات في المنظمة معرفة الجواب عن هذا السؤال فانه يلجأ عادة الى بعض الأشخاص ممن اكتسب خبرة في هذا الصنف من البرامج. وقد لا يحصل الاداري على الجواب الشافي مما يضطره الى استشارة الممتهنين الأكاديميين الذين يفتقرون عادة الى التفريق بين المزايا العملية والجوانب المرتبطة بتكامل الشخصية والمسؤولية الاجتماعية والرضا الذاتي وغيرها من القيم المرتبطة بالأشخاص والتي تتصل ببرامج التأهيل الاداري.

كل هذه التساؤلات وغيرها تتطلب تدقيقاً في بعض المجالات المرتبطة بالتدريب المختبري.

وتبرز الأساليب الآتية الخاصة بهذا المجال.

١- جماعات التاهيل الحسي.

ويكون المتدربون في هذا النمط في عهده مدرب محترف. وينقسمون الى جماعات يتراوح عددها بين ٨ -١٥ شخصاً. ولا يستند التدريب في هذا النوع على ورقة عمل أو على قائد تدريبي معين بصورة مسبقة. ويجتمع أعضاء الفرق المتدربة مرة

واحدة في اليوم ولمدة ساعتين. وقد يجتمعون مرتين في اليوم في بعض الظروف ويترك لهم مجال التصرف في كيفية استخدام الوقت بطريقة مجزية أو نافعة. كما يوفر لهم الوقت للتعمق في حياتهم الجماعية. ومع مرور الوقت يبدو أن بتلمس بعض القوى المؤثرة في مشكلات القيادة وتركيب الجماعة والأهداف الجماعية والتكيف لأهداف الجماعة ومقاييس الجماعة الخاصة بتوجيه سلوك الأفراد وكيفية اتخاذ القرارات، ومشكلات التعامل مع مشاركات الأفراد، وكيفية تأثير سلوك الفرد في الجماعة وبالعكس وغير ذلك من امور.

ومع تأمل وتعمق أفراد الجماعة في تفصيلات حياتهم الجماعية في مجالات التدريب فان المدرب المشرف يساعدهم على فهم القوى الفاعلة كلما اثير سؤال لديهم حولها. ويترك للأفراد مجال اختبار تأثيرهم في الآخرين عن طريق تبادل الاستفسارات فيما بينهم وتلقي الاجابات حول ذلك من أقرانهم لمعرفةمدى تطابق نظرة الفرد لنفسه مع نظرة الجماعة له. وأهم حصيلةيتوقع أن يتمخض عنها هذا الاسلوب التدريبي هو المردود الشخصي المتنامي لتجارب الفرد مع الجماعة والآثارالذاتية في شخصية الأفراد المشاركين.

٢- الجلسات التوجيهية والتوضيحية.

في هذه الجلسات تثار المشكلات التي تهم أفراد وجماعات التدريب والتي يستطيع المدرب التنبؤ عنها مع مرور الوقت. وباستطاعة المدربين الافادة من مختلف العروض التوضيحية المعتمدة على تجاربهم التعليمية المتراكمة لغرض ترسيخ المعلومات في أذهان المتدربين. وتفضل الافادة من تجارب الواقع عند عقد المقارنات وطرح المبادئ العامة.

٣- جلسات التدرب على المهارة.

مع تقدم المشاركين في البرامج التدريبية من النواحي الادراكية والمعرفية حول أفضل أساليب الادارة فان من الضروري منحهم أوقاتاً كافية للتعرف على الأساليب الجديدة للسلوك والعمل، أو اختبار بعض الأساليب التي تتضمنها البرامج التدريبية عن طريق التمرس من قبل الدارسين. ومما يشجع المتدربين على ذلك هو عدم خوفهم من نتائج الخطأ ما زالت هذه تحصل في أثناء فترة التدريب وليس في أثناء العمل الوظيفي.

فاذا بدا للمتدربين ان الأساليب الجديدة أفضل من أساليبهم التي ألفوها في منظمات العمل التي يشتغلون فيها فان من المحتمل جداً استمرارهم على ممارستها في وظائف وفي حياتهم اليومية حيث يمكن ذلك. وتتعدد الأساليب والوسائل في هذه الفترات وهي تشمل دراسات الحالات، المناقشات الجماعية، الأفلام السينمائية، المساعدات الجزئية من قبل المشرفين في توجيه المتدربين. ومن الواضح ان الأساليب هذه تسخر لتوفير الحد الأعلى من الفرص للمشاركين في التدريب لتحقيق أفضل درجات الاستيعاب. وليس هناك من عذر للدارسين في عدم الافادة من الجلسات التوضيحية والتوجيهية حيث ان بامكانهم الاستماع للتوجيهات وان يتكلموا عنها ويطرحوا أسئلتهم عن مضامينها ويقرأون عنها المراجع العلمية وان يحاولوا ممارستها في حياتهم. ولعل من المفيد النظر الى تجربة التدريب الكلية بأنها تمثل جزءاً من نشاط تعليمي شمولي يميل الدارسون من خلاله الى التعمق في مختلف جوانب حياتهم العملية والانسانية كلاً حسب تركيب شخصيته.

اما اهم اغراض هذه الأساليب التدريبية فهي الآتي:

١- تدعيم قدرة الاداريين على الأداء في الأنساق المعقدة.

فالتنظيم هو ليس مجرد مجموع الأشياء المادية التي تبرز في القوائم أو صفحات الجرائد. اذ يستحيل التفكير بالتنظيم بدون التفكير بالبشر وأعمالهم وعلاقاتهم. وان فصل التنظيم عن كوادره الانسانية في تفكير الخبير الاداري يحيله الى مجرد فهرس يحوي عدداً من العناصر الجامدة.

وهكذا فالبشر يؤلفون أهم أهداف المنظمات الادارية ويصعب استيعاب هذه الأهداف عند فصلها عن حاجات تقسيم العمل، وأداء العمل، والاجتماعات، والتوجيه، وتحديد السياسات الادارية، وتوكيد المسؤوليات والضوابط، وغير ذلك من الحاجات التي تتشكل حسب اختصاصات الأفراد وطبيعة مراكزهم وتشابك علاقاتهم الوظيفية والانسانية.

ويرتبط كل هذا بالدينامية الانسانية التي لا يعرف عنها الكثير في الميادين الادارية والتنظيمية. ولعل برامج التدريب أو التأهيل الحسي تهدف قبل كل شيء الى الكشف عن بعض هذه الحقائق الدينامية(٧) التي غالباً ما تتصل بالأدوار وبالعمليات والسمات والأشكال والتأثيرات والتقاليد والعلاقات الشخصية غير الرسمية المؤثرة في واقع العمل في التنظيمات الادارية. والمبدأ الذي يفرض نفسه في هذا السياق هو انه كلما ازداد فهم المشاركين لطبيعة اللقاءات والتفاعلات الانسانية في المنظمة الادارية كلما ازدادت لياقتهم للسيطرة على مشكلاته والسير به نحو غاياته العامة. ولا شك ان هذه المحصلة تشكل جوهر عملية التطوير والتحديث في المنظمات الادارية.

تاكيد عامل الحوافز الذاتية في العمل(٨).

تعتمد معظم المنظمات الادارية في انجاز أعمالها على حوافز كوادرها. ومن المسلم به ان معظم الاداريين يعرفون اختصاصهم جيداً وما يرتبط به من تخطيط وتقويم للأنشطة والسيطرة عليها. غير ان مشكلة الاداريين الرئيسة هي أنهم لا يعرفون كثيراً عن كيفية تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة الانتاجية لكوادرهم. ويبدو ان الاداريين الناجحين عبر التاريخ أفادوا من الحكمة الفلسفية المنبثقة من مبدأ «أعرف نفسك». غير ان الواقع اليوم بصرف النظر عن مدى الوعي بأهمية هذا المبدأ في المنظمات فان سلوك الاداريين واسلوبهم في التعامل مع الأفراد ومخاطبتهم للآخرين وحتى حركاتهم الجسمية وتعبيراتهم الوجهية ونبراتهم الصوتية تؤثر مجتمعة في كيفية استجابة الأفراد نحوهم، وفي اسلوبهم لأداء أعمالهم.

وهكذا فكلما يفهم الشخص نفسه أكثر ويستوعب آثار سلوكه في الآخرين كلما تزداد سيطرته على علاقاته معهم. وليس الغرض من كل هذه الملاحظات أن يصبح الاداريون محللين نفسيين بل ان يكونوا على درجة عالية من الحس بالآثار التي تترتب على تصرفاته مع الغير. ومن الطبيعي ان هذه «الحساسية» الايجابية لا يراد منها أن يكون الفرد سريع التأثر والانفعال بل الهدف منها أن يكون أكثر وعياً بمجريات الواقع الذي يعمل فيه. ومع تساوي البشر في الحواس الخمس إلاّ أن التدريب والتأهيل الذي يتلقونه يسهم في شحذها بدرجات متفاوتة فيجعل بعضهم أقدر من بعضهم الآخر في هذا الشأن.

٣- التعود على العمل في سياق الجماعات.

الاداريون بطبيعة مسؤولياتهم الواسعة مضطرون للعمل مع وحدات متعددة من الأفراد لأداء وظائف محددة ومتنوعة ومن هذه الوظائف المهام السريعة، ووحدات التخطيط والتقويم الانتاجي وغيرها. ومن الطبيعي ان العوامل المؤثرة في كل من هذه الجماعات لها سياقاتها الخاصة التي يحتاج المدراء لتكوين خلفيات عنها. ولا يفوت رجال الادارة ان عمل الأفراد في الوحدات الجماعية يتطلب معلومات عملية عن العوامل التي تؤثر في أدائهم الجماعي حيث أن معرفة الأشخاص في حالات عزلتهم عن غيرهم لا تصلح أساساً للتنبؤ عن سلوكهم وهم في حالة التفاعل الوظيفي بحكم ظهور متغيرات كثيرة تؤثر في واقع العمل الجماعي. ومما يسهل مهمةح الاداريين ان البحوث قد أظهرت أن أداء الأفراد وهم يعملون في فرق عمل يكون أغزر وأفضل من عملهم الذي يؤدونه بصورة مستقلة.

وهكذا فان المجالات الثلاثة الأخيرة التي أشرنا اليها تعتبر من أبرز النقاط التي تستحق تركيزاً خاصاً في تنمية المؤهلات الادارية المطلوبة للعمل في جماعات العمل وفي تطوير المنظمات الادارية.

المؤهلات المهنية للاداريين:

هناك حاجة عملية وعلمية تفرض وجودها في بحوث المشكلات الادارية لطرح بعض التساؤلات حول المؤهلات المهنية الأساسية التي تعتبر عناصر رئيسة يستدعيها نجاح الاداريين ليس في أداء الوظائف التقليدية المرتبطة بالاشراف والادارة فحسب، بل وفي دفع عملية التطوير الاداري والتنظيمي.

وبصرف النظر عمن يكون مسؤولاً عن الادارة في المنظمة أو المؤسسة فان هناك بعض المتطلبات الذهنية والسلوكية التي تعتمد عليها قيادته الادارية. ومن الطبيعي أن بحث هذه المتطلبات يحتاج في البدء التفريق بين المهنة والسلوك المهني.

ان مصطلح professional محترف يشير الى شخص يشغل موقعاً مهنياً يستدعي تدريباً وقدرات معينة. ويمتلك هذا الصنف من الأشخاص مقاييس عالية نسبياً من الانجاز في ما يتصل بالمعارف والمهارات التي في حوزتهم. وهم عادة يظهرون قدراً كبيراً من الالتزام الدائم بمتابعة البحث والدراسة وتنمية الكفاءة وتحسينها لغرض تقديم أفضل الخدمات الى المجتمع. ومن غير المشكوك فيه ان مستوى التدريب والتأهيل والكفاءة والمقاييس الأخلاقية ترتبط عادة بالمجتمع الذي يعمل فيه هؤلاء وبالكيانات المهنية التي تحددها. فالأشخاص المهنيون يدعمون مقاييس ومعايير الانتماء الى المهنة ويدخلون عليها تحسينات مستمرة لتكون أقدر على رفع مستويات الأداء في حقل المهنة.

أما مصطلح «احتراف» فيشير الى مستوى الكفاءة الذي يظهر في أداء الأفراد في ميادين العمل. وينبع هذا السلوك من تكامل المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية المقتبسة من مقاييس رفيعة للتعليم والخبرات الحياتية.

ونلمس في الأدبيات المرتبطة بالادارة أكثر من دليل على تزايد تطلعات الخبراء في هذا الحقل بضمان المكانة المهنية. ويظهر هذا في كثير من المطبوعات المعنية بشؤون الادارة كالكتب المنهجية الجامعية والصحف والمجلات المهنية، والبحوث والدراسات والمؤتمرات في مختلف أنحاء العالم، خصوصاً أمريكا واوربا.

غير ان مفهوم الاحتراف أو الامتهان قد ازداد رخاوة واعتباطية خلال العقود القليلة الماضية الى درجة أنه صار يطلق على خليط من العمال والموظفين يختص كل منهم بتقديم نوع من الخدمات أوالأعمال ويؤديها بشكل متميز عن الآخرين. ومع ذلك فهناك معيار ينبغي إلاّ ينسى عن الاحتراف وهو أن المهنة أو الحرفة تنطوي على قدر محدد من المعرفة المتخصصة[٩].

واذا حاولنا تشخيص أبرز سمات الاحتراف فلا بد من طرح الأسئلة الآتية:

١- هل تتضمن الحرفة أو المهنة وظيفة محددة بدقة يمكن معرفة مداها أو حدودها.

٢- هل للمهنة فلسفة ومعايير أخلاقية وغيرها من الوسائل المصممة للضبط الذاتي والتي تضمن لهاأداءً يتجاوز المنافع الجزئية والشخصية لأعضائها.

٣- هل تعتمد المهنة على نمط موحد للتنظيم قادر على عرض وجهة نظر أصحابها بشكل متناسق.

٤- هل ان ما يتلقاه المنتمون للمهنة الواحدة من اجور يظهر استعداد جماهير المجتمع للاعتراف بهم وتقدير جهودهم المتخصصة.

٥- هل ان ممارسة العمل الداخل في نطاق المهنة تكون محدودة من حيث عدد ممارسيها على أساس الاعداد والتأهيل العلمي والتقني الذي تقتضيه والمعترف به رسمياً.

٦- هل يوجد في الواقع معايير واسس نظامية وعلمية معترف بها وتنطوي على معارف وخبرات واتجاهات تحظى بالخصوصية التي تسهل استثمارها كأساس لتأهيل المنتسبين للمهنة.

٧- هل تصلح عناصر المهنة لأن تكون برنامجاً تعليمياً مناسباً يضاف الى بقية البرامج المهنية والعلمية التي تدرس في الجامعات.

وعند التفكير بهذه الاستفسارات تتبادر لأذهاننا نقاط أساسية نشعر بضرورة توفرها في المهنة وهي الآتي:

١- احتواء المهنة على عمليات فكرية أو عقلية محددة.

٢- انها تستمد معلوماتها من العلم والتعلم.

٣- سعيها المتواصل الى تحويل موادها ومعارفها لخدمة الأهداف العملية المحددة.

٤- استنادها الى أساليب تصلح للاتصال والنشر.

٥- انها تميل للتنظيم الذاتي.

٦- انها تتسم بالميل المتنامي الى الدوافع الأخلاقية وغير النفعية.

ويبدو ان كفاءة الاداري وقدراته المهنية على الابتكار والتطوير غالباً ما تظهر في المجالات والسياقات الآتية:

١- القدرة على استثمار المكتشفات المناسبة في العلوم السلوكية.

٢- التفهم الدقيق للدينامية التنظيمية ولعمليات التنمية.

٣- التمتع بقدر مناسب من المعرفة العلمية والتطبيقية عن الشخصية وتكوينها.

٤- بعض المعلومات المناسبة عن النظم والتركيبات البنيوية.

٥- القدرة على تطوير بعض الخبرات المعرفية المبنية على البحوث.

٦- القدرة على تصميم بعض الخطط أو البرامج التطبيقية الهادفة لتنمية التنظيم الاداري.

٧- امتلاك فلسفة محددة عن عملية التغيير التنظيمي بجوانبها المتصلة بالمعرفة العلمية المعاصرة عن الفرد والجماعة والتنظيم والمجتمع بشكل عام.

٨- القدرة على التخطيط والعمل مع الناس في المنظمة من أجل انجاز المجهودات الآنية أو الطويلة الأمد الهادفة لتطوير المنظمة.

٩- تعدد المهارات والخبرات وتنوعها في مجالات العمل والتدريب والتطوير وبأشكال تناسب خطط المنظمة التنموية.

والى جانب هذه المجالات والليـاقات المطلوبـة في الادارة التنظيـميـة يـفـضـل أن يكون للاداري حد أدنى من المعرفة النظرية والتطبيقيـة في ما يأتي من الاختـصاصات الأكاديمية:

١- علم النفسي العيادي. ان هذا الاختصاص يضمن للاداري ادراكاً مناسباً للدينامية الفردية ولمعطيات ومحدوديات التدريب بالنسبة للأشخاص الأسوياء أو الطبيعيين.

٢- علم النفس العام. ان المعرفة المستمدة من هذا العلم تتيح للاداري فهماً أفضل لتركيب الشخصية ونموها.

٣- علم النفس التربوي. ويستمد الاداري من هذا الاختصاص قدراً من المعرفة عن بحوث ونظريات وأساليب التعلم.

٤- الادارة العامة وادارة الأعمال. ويوفر الاطلاع على نظريات ومبادئ هذا الحقل العلمي بعض الفهم لدينامية المنظمات، والأنساق الادارية والمفاهيم المرتبطة بسياساتها.

٥- العلوم السياسية. وهي تمنح القدرة على تحليل النظم الاجتماعية واستعمال السلطة وحل النزاعات.

٦- علم الاجتماع. ويوفر بعض المعرفة عن القوى الفاعلة في النظم الاجتماعية ودور المنظمات في المجتمعات ككل.

٧- الانثروبولوجيا[10]. ويمنح هذا العلم الاداريين قدراً من الفهم لوظائف الثقافة ومكانة المنظمات بوصفها ثقافات فرعية.

ورغم ان اقتراح التعرف على هذه الاختصاصات العلمية قد يبدو شرطاً صعب التحقيق في أعداد الاداريين المحترفين، إلاّ أن من الثابت أن الاداريين الذين يعرقلون برامج التنمية والتطوير هم أشخاص ينقصهم العلم بأهمية العلوم الاجتماعية المذكورة في شرح القوى والعوامل المؤثرة في تنظيم السلوك والعلاقات الاجتماعية. فحاجة الاداري لتطوير المنظمة التي يريدها تتجاوز قدرته على استعمال الأساليب البيروقراطية

المرتبطة بالادارة والاشراف الى الادراك العميق والواعي للامكانيات والأساليب المتيسرة للنهوض بكافة ميادين العمل والادارة. وهذا يتطلب أن يكون الشخص المسؤول ادارياً متمكناً من ممارسة أربعة أدوار مترابطة تضم التخطيط، والاتصال، والاستشارة والتعليم في الوقت نفسه.

من كل ما تقدم نستطيع القول ان أهم سمات الاداريين المجددين والمبتكرين تتضمن الآتي:

١- الخلفية المهنية.

من الملاحظ ان الأشخاص الذين يتمتعون بتأهيل أواعداد مهني في بعض الميادين الأكاديمية خصوصاً الانثربولوجيا الثقافية وعلم الاجتماع وعلم النفس وادارة الأعمال وعلم النفس التربوي والادارة العامة وتعليم الكبار غالباً ما يتصفون بالقدرة على التعمق الفكري في شؤون التنظيم والتطوير الاداري.

ولكن نظراً للتنوع الكبير في المهارات الفعلية المطلوبة لهذا الغرض فان الاعداد المهني لا يضمن وحده النجاح في القيادة الادارية. كذلك يستبعد نجاح الأشخاص في هذه المهام اذا كانوا يفتقرون للاعداد الأكاديمي المهني. وفي جميع الأحوال يفضل الحصول على المعرفة الأساسية في المبادئ المذكورة باعتباره يمثل حاجة جوهرية بالنسبة للقادة الاداريين الطموحين سواء كانوا من العصاميين ذوي التثقيف الذاتي أو ممن حصل على التأهيل العلمي الجامعي.

٢- خبرة العمل الجماعي.

اضافة للخلفية المهنية من نوع أو آخر لا بد للخبير الاداري المسؤول عن التنظيم أو التحديث من خبرة مناسبة في مواجهة بعض المشكلات الادارية العملية ذات الطبيعة المعرفية أو العقلية التي تكسب الشخص عمقاً ونفاذاً. ولكن خبرة العمل مع الجماعات في الوقت نفسه قد تكون سبباً لتصلب بعض الميول الشخصية وجمودها مما يفقدها مرونة الاستجابة لمتطلبات التجديد. ولهذا فالخبرات قد تكون نافعة أومعرقلة اعتماداً على نوعيتها. وعلى أية حال فان الجزء الأكبر من عملية التطوير والتجديد الاداري

ينبثق من خلال فرق المهمات السريعة والمشروعات والخطط الميدانية والوحدات العملية الاخرى في المنظمات الادارية .

٣- فهم الذات.

هذه سمة بالغة الأهمية ترتبط بدور القائد الاداري . اذ لا بد له أن يتصف بفهم كاف لدوافعه واتجاهاته الخاصة وسيطرة كاملة على نزعاته الفردية لاقصاء احتياجاته وميوله غير البناءة عن مجالات عمل التطوير . يضاف لذلك حاجة الاداري المجدد للاستغراق الذهني والعاطفي في الشؤون العملية والنفسية لأفراد المنظمة الذي يديره باعتبار ذلك من مستلزمات القيادة المؤثرة في عملية التغيير . ولا يستطيع القائد المجدد من الابتعاد عن ممارسة الأدوار الاستشارية الداخلية في التنظيم لكي لا يكون متكلاً على آراء الآخرين .

٤- الاستقرار الشخصي.

اضافة للخبرات التقنية التنظيمية فان الخبير الاداري المجدد والمبتكر والمخطط يكون بأمس الحاجة للاستقرار والثبات النفسي لكي يبتعد عن المواقف والاتجاهات العقابية والانتقامية المتشنجة وغير العقلانية .

ومن المؤكد ان هذا الاتزان النفسي يمنح الخبير أو القائد الاداري امكانية تكريس جهوده لعناصر التطوير ، وتوفير المناخ الانساني الذي يسمح بازدهار علاقات الثقة والود بينه وبين أفراد التنظيم الاداري . وهو الى جانب هذا مطالب بإبداء الاحترام للعاملين معه لكي يمنحوه استعدادهم للقبول بقيادته من خلال التقدير بدلاً من الخوف .

وهذا يعتبر من أهم الشروط الضرورية للتسريع بعملية التغيير . ان الاستقرار والطمأنينة النفسية للقائد الاداري تهيئ الأرضية المتينة لمشاركته النشيطة في مجموعة واسعة من وضعيات التفاعل الشخصي حيث تبرز مشكلات وضرورات مواجهة الصعوبات والتعقيدات المختلفة والبحث عن أسبابها لايجاد الحلول التي تناسبها . كما يضمن الاستقرار النفسي هذا استعداد القائد للصمود أمام المشكلات والصبر على علاجها .

٥- **تنوع وتعدد المهارات والخبرات.**

عندما تتوفر الخلفيات المناسبة والنضج النفسي والعاطفي يستطيع الفرد أن يتعلم الكثير عن التخطيط والاتصال والتعليم والاستشارة لكي ينهض بمهام الادارة والتجديد الاداري. وهذا يعني ضمناً أن الشخص كان قد استحصل خلفية مهنية تنطوي على معرفة عملية لاسلوب معالجة المشكلات بهدف أحداث التطوير المطلوب. ومن الطبيعي ان هذه المهارات يمكن اكتسابها بوسائل كثيرة. ولا شك انه كلما اتسع مدى المهارات كلما تنامت قدرات القيادة التنظيمية في مجالات التحديث الاداري.

٦- **الفلسفة الديمقراطية:**

عندما يتمكن الفرد من تجسيد المعايير السابقة ولو بدرجات متواضعة فان من المحتمل جداً أن يتسم سلوكه بقدر ملموس من التأثير مما يساعد القائد الاداري على حفز عملية التطوير والتحديث حيث يستطيع الأشخاص أن يتعلموا ذاتياً وتلقائياً. ولا ريب أن هذه الفلسفة في العادة تتضمن معايير أخلاقية وانسانية تنسجم مع طبيعة السلوك الديمقراطي الهادف لتحقيق التغيير التعاوني المخطط.

٧- **القدرة على التنظير الفكري:**

من الضرورات المركزية لمواجهة تحديات عمليات التطوير الاداري التي تنطوي على مجموعة من القوى والتأثيرات المتعددة هي حاجة القائد الاداري لرؤية الوضعيات المحيطة به من منظوراتها الواسعة ومن خلال الاطر الشمولية المرتبطة بالقوى البشرية والتكنولوجية والبنائية والاقتصادية في السياقات التي تتفاعل فيها. فالمنظور الشمولي المذكور يعتبر من أهم الهبات التي يتمتع بها القادة الاداريون المتميزون.

وبناء على ما تقدم يبدو واضحاً ان التطوير والتحديث الاداري والتنظيمي يتطلب بعض المهارات والاتجاهات السلوكية المهنية. ولكنه في الوقت نفسه يمكن أن يتم انجازه من قبل أشخاص ذوي خلفيات غير متخصصة. ولهذا فليس من الواقع اعتبار مجال التطوير والتحديث الاداري في صيغة العملية والتطبيقية مهنة أو حرفة ضيقة أومقيدة. غير أن الأدلة الميدانية المتراكمة تشير الى أن التطوير الاداري قد اكتسب

اعترافاً متزايداً من قبل الأكاديميين المتخصصين في عدة ميادين. وعلى أية حال فان واقعنا العملي والتكنولوجي المعاصر يبيح لنا القول ان الادارة العقلانية والمقتدرة في مجالات الضبط والتنظيم والتطوير هي الادارة التي تحظى بالمؤهلات الأكاديمية النظرية، والتطبيقية، اضافة الى اللياقات النفسية والذوقية والانسانية المنسجمة وطموحات المجتمع وتطلعاته نحو تحقيق الرخاء بكل جوانبه. وهذا يعني بالضرورة ان التأهيل الاداري هو تأهيل متكامل، ومتعدد الوجوه والأهداف[11].

مراجع الفصل الثالث عشر

١ . نضال محمد سعيد. مدخل إلى العملية التدريبية: المفهوم والممارسة في التنمية الإدارية. مجلة المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري بغداد عدد ١٨ ، ص ص ٥٩-٦٢ الجمهورية العراقية.

2. Bennet, Margaret E. Guidance in Groups. McGraw-Hill Book Company. New york. 1955. P. P. 101-102, 104, 105.

3. Krech, D. & Crutchfield, R. S. & Ballacky, E. L. Individual In Society McGraw-Hill Book Company. Japan. 1983. PP. 478-83.

4. Valentine, Willard L. Experimental Foundation of General Psychology. New York . Rinehart & Company. 1947. P.P. 327, 335-37.

5. Eysenck, H. J. Sense and Nonesense in Psychology. Penguin Books. 1957.

6. Cooper, C. L. & Alderfer, Clyton, Advances in Experiential Social Processes. John Wiley. New york. 1978. PP. 192-93.

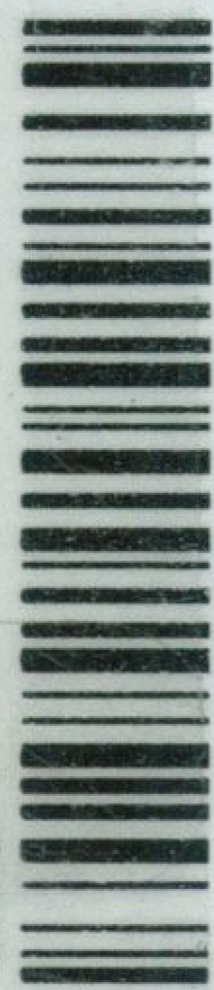
7. Weinshall, Theodore D. Editor. Culture & Management. Penguin Books. Harmondsworth, Middlses. 1977. P. 27, 35.

8. Porter, L. W. & Lawler, E. E. & Hackman, J. R. Behabior in Organizations. McGraw-Hill. Auckland. 1984. P. P. 484, 301, 432.

9. Frankel, Charles. The Democratic Prospect. Harper & Row. New york. 1962. P. 69,. 87.

10. Barnett, H. G. Anthropology in Administration, Row, Peterson and Company. New york. 1956. P.P. 33, 45, 47, 106, 177.

١١ . د. قيس النوري. تركيب الشخصية والعمل. المؤتمر العلمي الأول للاتحاد العام لنقابات العمال للفترة ١٥-١٧ أيار١٩٨٤ . بغداد.



Design: Ali Hammouri
079 504957

يطلب من مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية
اربد ـ الأردن ـ تلفاكس ٧٢٧٠١٠٠ ـ ص.ب ١٢٨٤



دار الكندي للنشر والتوزيع
تلفاكس ٧٢٤٤٣٢٣ ـ اربد ـ الأردن
ص.ب ٨٩٣